

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**“ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE UNA
COMERCIALIZADORA DE SUMINISTROS”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JORGE GUILLERMO GARCÍA GARAY

DIRECTOR: DR. JOSÉ LUIS CAGIGAL GARCÍA, MBA

QUITO, DICIEMBRE 2014

DIRECTOR DE TESIS E INFORMANTES

NOMBRE DEL DIRECTOR DE TESIS

Dr. José Luis Cagigal García, MBA

NOMBRE DEL INFORMANTE 1

Magister Bolívar Edmundo Peñafiel Escobar

NOMBRE DEL INFORMANTE 2

Magister Eduardo Guillermo Portero Vásquez

DEDICATORIA

..... *A mi padre*

AGRADECIMIENTOS

Estoy cerrando una etapa muy esperada en mi vida y me encuentro agradecido con todo mi entorno familiar, los verdaderos actores de éste y todos los logros en mi vida.

A Viviana, a Dannita y Andrés, mi pequeña familia que han sido inspiración, paciencia y amor, la escalera para alcanzar mis sueños.

A la familia grande, en especial a mi madre, la persona más generosa que conozco, a Rosario, Washo y Ana.

A mi director de tesis, el Dr. Cagigal, al Ing. Edmundo Peñafiel, al Ing. Eduardo Portero.

A mi Dios, a mi padre, por darme vida, fuerza y valores.

A la Cato.

ÍNDICE

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL (ANÁLISIS INTERNO), 1

- 1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TIPO DE NEGOCIO, 1
 - 1.1.1 Antecedentes, 1**
 - 1.1.2 Identificación de la Empresa, 4**
 - 1.1.2.1 Identificación del negocio, 4*
 - 1.1.2.2 Forma de sociedad y participación, 5*
 - 1.1.2.3 Perfil de su ejecutivo principal, 5*
 - 1.1.3 Situación Actual de la Empresa, 6**
- 1.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ACTUALES, 7
- 1.3 POLITICAS, 9
- 1.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, 10
- 1.5 DISTRIBUCIÓN FÍSICA, 12
- 1.6 DATOS FINANCIEROS REFERENCIALES, 13
 - 2.1.1 Análisis Vertical y Horizontal, 14**
 - 2.1.2 Indicadores Financieros, 18**
- 1.7 SOLVENCIA Y CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO, 19
- 1.8 MERCADOS DE LA COMERCIALIZADORA, 20
- 1.9 FORTALEZAS Y DEBILIDADES ENCONTRADAS, 23
 - 1.9.1 Fortalezas, 24**
 - 1.9.2 Debilidades, 27**

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO (ANÁLISIS EXTERNO), 30

- 2.1 CONTEXTO INTERNACIONAL, 30
- 2.2 CONTEXTO NACIONAL, 31
- 2.3 CONTEXTO REGIONAL, 33
- 2.4 CONTEXTO LOCAL, 34
- 2.5 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, 35
 - 2.5.1 Principales Competidores del Mercado, 35**
 - 2.5.1.1 Primer sector, 36*
 - 2.5.1.2 Segundo sector, 37*
 - 2.5.1.3 Tercer sector, 41*
 - 2.5.2 Poder de Negociación de los Proveedores, 42**
 - 2.5.3 Poder de Negociación de los Clientes, 43**
 - 2.5.4 Amenaza de Nuevos Integrantes, 44**
 - 2.5.5 Amenaza de Productos Sustitutos, 46**
- 2.6 TIPOS DE MERCADOS DE LA EMPRESA, 48
 - 2.6.1 Mercado Proveedor, 48**
 - 2.6.2 Mercado Competidor, 51**
 - 2.6.3 Mercado Distribuidor, 53**

- 2.6.4 **Mercado Consumidor, 54**
 - 2.6.4.1 *Mercado Consumidor Gubernamental, 55*
- 2.7 **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ENCONTRADAS, 56**
 - 2.7.1 **Oportunidades, 56**
 - 2.7.2 **Amenazas, 59**

3. REQUERIMIENTOS DEL NEGOCIO PARA UN CRECIMIENTO SOSTENIBLE, 62

- 3.1 **DESARROLLO Y ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS, 63**
- 3.2 **AMPLIACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO, 76**
 - 3.2.1 **Las Compras Públicas, 76**
 - 3.2.2 **Aspectos Legales de las Adjudicaciones, 78**
 - 3.2.3 **Artimañas en las Compras Públicas, 81**
 - 3.2.4 **Los procesos de Adjudicación de Contratos Estatales, 85**
 - 3.2.5 **Clases de procesos de Contratación Pública, 95**
 - 3.2.6 **Población objetivo y demanda, 97**
 - 3.2.7 **Tamaño de la empresa, 99**
 - 3.2.8 **Localización, 100**
 - 3.2.9 **Barreras de entrada, 101**
 - 3.2.9.1 *Acceso a financiamiento, 101*
 - 3.2.9.2 *Acceso al mercado proveedor, 103*
 - 3.2.9.3 *Monopolización en las compras públicas, 105*
 - 3.2.9.4 *Importación de mercaderías, 107*
 - 3.2.10 **Marketing Mix, 111**
 - 3.2.10.1 *Producto, 111*
 - 3.2.10.2 *Precio, 116*
 - 3.2.10.3 *Plaza (Distribución), 118*
 - 3.2.10.4 *Promoción, 120*
 - 3.2.11 **Posicionamiento en el Mercado, 121**
 - 3.2.12 **Diferenciación en el Mercado, 122**
- 3.3 **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA, 123**
 - 3.3.1 **Visión, 124**
 - 3.3.2 **Misión, 124**
 - 3.3.3 **Valores Corporativos, 124**
 - 3.3.4 **Políticas Generales, 125**
 - 3.3.5 **Objetivos Generales, 126**

4. EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO A SER IMPLEMENTADAS, 127

- 4.1 **EL MODELO CANVAS, 129**
- 4.2 **BLOQUE 1: SEGMENTO DE MERCADO, 131**
- 4.3 **BLOQUE 2: PROPUESTA DE VALOR, 132**
- 4.4 **BLOQUE 3: CANALES, 133**
- 4.5 **BLOQUE 4: RELACIONES, 134**
- 4.6 **BLOQUE 5: FLUJO DE INGRESOS, 135**
- 4.7 **BLOQUE 6: RECURSOS CLAVE, 136**
- 4.8 **BLOQUE 7: ACTIVIDADES CLAVE, 137**
- 4.9 **BLOQUE 8: ALIANZAS CLAVE, 138**

- 4.10 BLOQUE 9: ESTRUCTURA DE COSTOS, 139
- 4.11 CONSIDERACIONES Y MANEJO DEL MODELO CANVAS, 140

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 144

- 5.1 CONCLUSIONES, 144
- 5.2 RECOMENDACIONES, 146

BIBLIOGRAFÍA, 148

ANEXOS, 151

RESUMEN EJECUTIVO

Los cambios que ha experimentado el país en materia legal, funcional, administrativa, estructural y distributiva, ha provocado cierre de empresas e inconvenientes en otras. Los pilares donde se asentaban la gran mayoría de comercios exitosos demostraron ser de vinculaciones y preferencias legales o estatales. Los comercios pequeños que se vinculaban a estas otras empresas grandes, por obvias razones, también han sufrido aislamientos, disminución de su demanda y en algunos casos extinción.

Todos los comercios del país, sean grandes, medianos o pequeños, han tenido la necesidad de adaptarse a las nuevas reglas ó desaparecer. Este panorama ha hecho que los comercios y capitales que se encuentran dentro del país migren de razón social en unos casos, se perfeccionen y especialicen en otros casos. Una de las razones que ha permitido esta transición, o especialización, son las oportunidades que se han abierto en la región con la apertura al conocimiento, industrialización, tecnología, emprendimiento, economía popular y a la preferencia que se tiene por productos, bienes y servicios que tienen valor agregado ecuatoriano, protecciones que se encuentran ejecutándose por medio de políticas como la democratización de los ingresos del sector público, créditos y capacitación a emprendimientos de la economía popular y solidaria, el control del poder del mercado y las regulaciones arancelarias.

Para el caso particular de un negocio en marcha que comercializa suministros, todos estos cambios le han provocado disminución de sus ingresos, pero no son la razón principal para su bajo rendimiento puesto que esta ha sido relegada por más de cinco años, tiempo en el cual ha experimentado un decrecimiento.

Para un análisis FODA, normalmente, se empieza por evaluar la parte externa de la empresa, pero en este trabajo, primero se realizó un análisis interno de la situación actual del negocio para obtener todas las fortalezas y debilidades que tiene, clasificarlas, ordenarlas y calificarlas para conocer las mas importantes. Hubieron ciertas tareas y vacíos importantes que no revistieron mayor problema en diseñarlas, cambiarlas o eliminarlas durante el proceso de evaluación, mismas que fueron incluidas dentro de su respectiva categorización y con su respectivo valor agregado, tratando de cerrar brechas que le acerquen a una figura empresarial. En el análisis externo se procuró encontrar situaciones que le permitan crecer al negocio y se realizó una investigación únicamente del nicho de mercado en donde hay oportunidades que puedan ser aprovechadas. Al igual que con los factores internos, se realizó una clasificación y categorización.

Con las matrices de factores externos e internos claves, se realiza un cruce de matrices que generan una infinidad de combinaciones, para cada una de las cuales se desprende su respectiva estrategia, dejando planteadas, como primera propuesta, las estrategias mas importantes ó las que permitan un crecimiento al negocio.

Como propuesta más importante de este trabajo, se presenta la ampliación del mercado objetivo, investigación pormenorizada que se desprende de las alineaciones entre las fortalezas y oportunidades claves que tiene el negocio para incrementar sus ingresos.

Como última propuesta se deja documentado parte de una planificación estratégica básica factible de ser implementada, en respuesta a la imposibilidad de realizar una planificación estratégica dentro del pequeño negocio.

Por último, aunque no menos importante, se presenta un modelo de negocio en donde se detalla el funcionamiento de la comercializadora de manera sencilla, corta y gráfica para ser socializada y entendida por los integrantes del equipo de trabajo que conforma la pequeña empresa, esperando que esta herramienta ayude en la ejecución de las estrategias.

Se pretendió entregar propuestas que pongan la vara mas alta, que incrementen la rentabilidad del negocio y que dé una imagen empresarial a todos sus proveedores y clientes potenciales, como un preámbulo de lo que esta pequeña comercializadora pretende ser.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

(ANÁLISIS INTERNO)

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TIPO DE NEGOCIO

1.1.1 Antecedentes

La creación de un negocio como el analizado en este estudio parte, en la mayoría de casos, de forma empírica, basándose en las experiencias y conocimientos adquiridos de actividades, trabajos y pasantías remuneradas y no remuneradas, no necesariamente enseñadas, con mucha persistencia y fuertes motivaciones personales.

Las destrezas adquiridas por los emprendedores surgen básicamente de la capacidad de observación y el uso de sus sentidos para auto capacitarse y poner en práctica lo observado y escuchado, discerniendo lo que consideran está bien hecho y desechando o mejorando lo que consideran que está mal, usando en ocasiones el ensayo y error, tomando riesgos pequeños y calculados, continuamente incrementales y por ende, cada vez, más altos.

De la forma en que fue concebida la empresa se puede deducir que no se usó un plan de negocios. Las actividades, procesos y ofertas se desarrollaron en base a las necesidades, costumbres y aciertos del momento. Al crecer surge la necesidad de evaluar lo hecho para descartar las actividades que no dan valor agregado o que tienen costos de oportunidad altos, para poder mejorar el uso de los recursos y aprovechar las oportunidades de crecimiento que surgen para el negocio, pero esta vez reduciendo la incertidumbre y disminuyendo los riesgos.

ECCOTEIN (antes Centricopier's) es una comercializadora de suministros de oficina que se creó hace más de una década, en el Centro Histórico de Quito, cuyos dueños tenían destrezas adquiridas de trabajos y pasantías realizados en otras empresas.

Varios factores determinaron que el pequeño negocio creciera de manera significativa en estos años: el cierre de los dos competidores más fuertes del sector, el uno por fallecimiento de los dueños y el otro debido a cambio de estrategias corporativas (Paco S.A. cerró la sucursal del Centro Histórico y abrió sucursales solo en centros comerciales). Estos hechos dejaron una brecha y Centricopier's se dedicó a satisfacer la demanda que dejaron de atender estas grandes empresas. Poco a poco fue incursionando de manera empírica, primero en la comercialización a empresas privadas y luego a públicas, sin imaginarse que el vender a instituciones públicas, en ese entonces, era mucho más rentable que vender a privadas.

Esta comercializadora en sus inicios y a pesar de tener un nombre focalizado en un servicio, dedicó gran cantidad de su capital de trabajo a ventas para instituciones públicas, debido a los márgenes altos de rentabilidad que se tenía en este sector.

Cinco años atrás, con la implementación de subastas electrónicas a través del portal de compras públicas, la comercializadora dejó de vender a empresas públicas y realizó una desinversión del Capital de Trabajo y estos recursos fueron re-direccionados a la compra de activos fijos, susceptibles de generar ingresos por arriendos y en otros giros u oportunidades de negocios. La ausencia en este mercado provocó la falta de destreza en subastas electrónicas.

El hecho de no tener experiencia con el INCOP, no significa que la empresa desconozca la situación del mercado, ni que se haya desvinculado completamente de su entorno, puesto que en la actualidad, la empresa incluso ayuda a sus principales competidores, tanto a conseguir como a deshacerse, de suministros discontinuados o suministros con escases momentánea en el mercado.

Eccotein actualmente es de un solo dueño; dispone de dos inmuebles en la ciudad de Quito, de su propiedad, uno en Cumbayá y el otro en el Centro Histórico (casa esquinera con dos locales comerciales y ocho oficinas). Adicional a esto arrienda un local comercial a la calle construido sobre un predio del IESS donde continúa funcionando sin invertir en mejoras.

Mantiene buenas relaciones comerciales con muchos empresarios, clientes, proveedores, vendedores, asociaciones, deportistas, políticos e instituciones bancarias.

En la actualidad, urge la implementación de sistemas de evaluación y control, la creación de políticas, fijación de nuevos objetivos, metas, una misión, visión, es decir la creación de una plan estratégico básico, de un plan de negocios para usar los recursos que posee de una manera más eficiente.

1.1.2 Identificación de la Empresa

1.1.2.1 Identificación del negocio

Nombre:	ECCOTEIN EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CONSUMIBLES PARA TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN. (Nombre anterior CENTRICOPIER`S)
Dirección:	Calle J.J. Flores N6-25 y Mejía Centro Histórico - Quito – Pichincha
Teléfono:	2 288 209 / 2 286 797
Contacto:	Jorge García G. (Gerente)
Marco Legal:	LRTI.
Fecha de creación:	24 de Enero del 2003

Giro del Negocio: PRINCIPAL: Venta de suministros y consumibles para tecnologías de información.

SECUNDARIAS: Ventas de suministros de oficina, centro de copiado, papelería y otros.

1.1.2.2 Forma de sociedad y participación

RAZÓN SOCIAL: García Garay Jorge Guillermo.
Persona natural no obligada a llevar contabilidad y Sociedad Conyugal

RUC: 0300867694001

NOMBRE DE FANTASÍA: ECCOTEIN

PARTICIPACIÓN: Un solo dueño.

1.1.2.3 Perfil de su ejecutivo principal

Estudiante egresado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Basta experiencia en la venta de suministros y consumibles para tecnologías de información. Dirigente de una Asociación de Pequeños Comerciantes y asesor de la Unión de Organizaciones Indígenas del Cotopaxi. Impulsador de acciones políticas. De nacionalidad ecuatoriana, habla español y 60% domina el inglés, ha incursionado en varios tipos de negocios.

Relacionado política y comercialmente con muchos empresarios, clientes, proveedores, vendedores, asociaciones, deportistas, políticos e instituciones bancarias.

1.1.3 Situación Actual de la Empresa

AREA FINANCIERA: La comercializadora tiene acceso a créditos locales con tasas de interés de mercado debido a la solvencia y calificación de cliente AAA, tiene un préstamo hipotecario y una línea de crédito para consumo con una tasa de interés alta.

AREA PRODUCTIVA: En los actuales momentos, la compañía se encuentra operando al 40% de su capacidad en la atención de clientes en el local, pero, para la atención a empresas, se está destinando tiempo y recursos desde hace apenas dos periodos atrás.

AREA DE MÁRKETING: Existe cero manejo de marketing en la compañía. No posee anuncios publicitarios, páginas amarillas, ni páginas web. Su interés se centra en los servicios a grandes clientes y proveer suministros a distribuidoras con bajos márgenes de ganancia. De igual manera no posee una imagen corporativa que impacte a nuevos clientes tanto en los diseños de documentos como en su aspecto general.

AREA ADMINISTRATIVA: No se puede realizar una planificación estratégica adecuada, puesto que no hay acumulación de base de datos que

den la posibilidad de presupuestar en base a históricos acumulados, además no hay planes operativos básicos ni funcionales para la empresa. El negocio tiene una visión y misión caducos y objetivos ya logrados.

RECURSOS HUMANOS Y AMBIENTE LABORAL: En la comercializadora trabajan tres personas en la atención de los clientes y “call center”. El ambiente es agradable y muchas veces amenizado por el trato con los clientes y las señales de radio o televisión. La mayor cantidad de tiempo hay solo dos personas en el local comercial, mismas que se mantienen conectadas vía celular con el administrador y desconocen de los movimientos y negociaciones externas hasta el momento de su ejecución. El talento humano no es controlado, medido o remunerado en base a resultados o logros.

1.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ACTUALES

La Misión del negocio, que está redactada deficientemente, al momento es de “comercializar bienes, consumibles e insumos derivados de los cambios en las tecnologías de información” .

De igual manera, el negocio no tiene una visión escrita, pero la Visión, ya caduca, en la actualidad y un poco miope es la de “ser una empresa económicamente sólida que se sustente en el largo plazo con un crecimiento continuo”.

Los objetivos generales que se propusieron y por los que había una alta motivación en lograrlos fueron pensados (pero no redactados) en función de tener estabilidad y comodidades y, en ningún momento se realizó una concatenación de los objetivos con la visión de futuro de la empresa, peor aún con la misión de esta. Estos objetivos son:

- Fortalecer la independencia financiera de la empresa.
- Incorporar bienes duraderos y que apoyen las necesidades del negocio y de sus dueños.
- Especializar a sus dueños en la administración estratégica de este negocio y de otros negocios no relacionados, con giros y estacionalidades diferentes a las del actual, para diversificar los riesgos y las estacionalidades del mercado.

Actualmente la empresa necesita la diversificación de riesgos de las inversiones, es decir, el invertir en diferentes tipos de mercados. Para ello se diseña una planificación estratégica básica con mejores conocimientos intente posicionarla en una pequeña porción del mercado y que le permita no ser aplastada por la competencia.

La mayoría de los procesos son dictados y dirigidos por la gerencia en su momento, quedando estos en la mente de quienes lo ejecutan repetidamente. Como los procesos tienen tareas / actividades y las actividades están relacionadas con el recurso humano (Dávila, 2001), en todos los procesos interviene la gerencia.

1.3 POLÍTICAS

Se tiene algunas políticas generales como prácticas importantes, tales como, el cliente debe estar completamente enterado de las características que tiene la alternativa u opción que adquiere; las adquisiciones de materiales deben ser realizados siempre por el director de comercialización; para la atención al cliente se debe siempre cuidar de su higiene personal, buena presentación y estado de ánimo.

Como políticas de seguridad se aplican que siempre debe haber una persona de confianza para que se pueda abrir y atender el local comercial; no se puede ingresar con mochilas, se encuentren llenas o vacías al interior del almacén; se aceptan cheques únicamente a personas conocidas y clientes habituales.

El stock de efectivo que debe tener caja y bancos debe ser para abastecer los requerimientos de compras, gastos administrativos y operacionales de treinta días, esto con la finalidad de poseer los suficientes recursos para aprovechar todas las oportunidades de abastecerse de suministros que se oferten por saldos, iliquidez momentánea y promociones del mercado.

El crédito en las cuentas por cobrar varía entre 15, 20, 30 y hasta 40 días de crédito, dependiendo del monto de la venta. La política de inventario es de 90 días, es decir que se realizan compras por cantidades que permitan tener abastecida a la comercializadora por tres meses.

En lo referente a pedidos y compras de oportunidad no se aplica esta política, haciendo que los días de rotación de los inventarios varíe.

La política de cuentas por pagar se encuentra en un promedio de 20 días, debido a los pagos en efectivo que se realiza para beneficiarse del descuento ó promoción y por otro lado debido a los montos bajos de compra, razón por la cual somos acreedores a un máximo de 30 días de crédito.

La contratación de personal tiene como requisito indispensable la referencia o recomendación de alguien que conste en la base de datos telefónica del negocio, sea este una amistad, cliente o conocidos que hayan demostrado buenas virtudes con el ejemplo. De no cumplir con este requisito, se realiza un análisis mas detallado del perfil psicológico de las referencias que presenta y del candidato ó candidata. El perfil personal del aspirante determinará si es apto para cumplir con las funciones que demanda el puesto.

1.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa, al igual que su tamaño, posee una estructura pequeña, que le obliga a ser eficiente y le permite reducir costos operativos; su organigrama consta de un gerente general, una contadora externa que realiza consultorías, una secretaria y dos empleados. Todos quienes trabajan dentro de la organización realizan una variedad de trabajos y su flexibilidad es indispensable para adecuarse a las necesidades del momento.

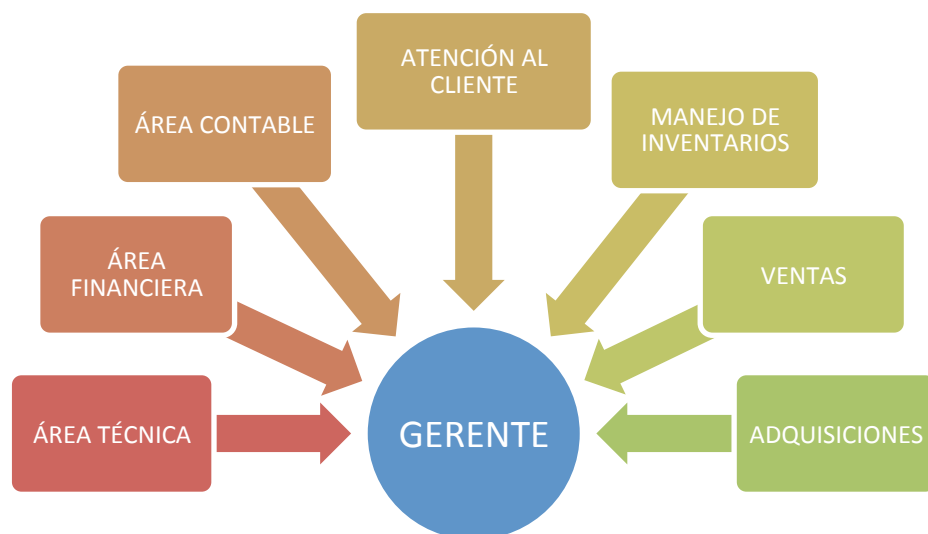
GRÁFICO No. 01
ORGANIGRAMA ECCOTEIN



Fuente: Investigación
Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garay

La autoridad, responsabilidades y actividades de la organización se encuentran concentradas en la gerencia y es el cuello de botella de la empresa. Es imperante la necesidad de presentar una propuesta que reclute, especialice ó mejore el talento humano, planificar, organizar y delegar las actividades, sabiendo que generan valor.

GRÁFICO No. 02
AUTORIDAD Y RESPONSABLES ECCOTEIN



Fuente: Investigación
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

1.5 DISTRIBUCIÓN FÍSICA

El local comercial del Centro Histórico, donde opera el negocio, tiene tres ambientes que se distinguen, el primero es el área de atención al cliente y exhibición de mercaderías, donde los clientes solo tiene acceso hasta la mitad, el segundo es un ambiente de oficina administrativa y bodegaje de productos con alta rotación, por último se encuentra la planta alta, cuyo uso está destinado a bodegaje.

GRÁFICO No. 03
DISTRIBUCIÓN FÍSICA ECCOTEIN



Fuente: Observación y medición
Dibujo realizado por: Jorge Guillermo García Garay

1.6 DATOS FINANCIEROS REFERENCIALES

La comercializadora como no está obligada a llevar contabilidad, únicamente tiene registros de ingresos y egresos; sin embargo, hasta que estas condiciones tributarias no cambien, se puede establecer que la comercializadora maneja unos estados financieros como los que a continuación se presentan. De estar obligada a llevar contabilidad, la comercializadora se vería en la obligación de eliminar de los activos fijos el valor de un bien inmueble que se encuentra incluido y el monto del capital para evitar pagar impuestos excesivos. La razón por la que se ponen estos rubros es porque están incluidos las deudas bancarias que los han financiado; de quitarlos se apreciaría un negocio muy apalancado. De las políticas implementadas en la comercializadora y demás datos existentes, se desprende que se maneja unos estados similares a los que a continuación se detallan.

CUADRO No. 01
BALANCE GENERAL ECCOTEIN

	2010	2011	2012	2013	2014*
BALANCE GENERAL					
CAJA - BANCOS	2.697,50	3.043,08	3.758,83	6.226,17	7.486,08
INVERSIONES TEMPORALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DTOS. Y CTAS x COBRAR	3.172,53	3.518,40	4.298,93	7.416,27	8.887,11
INVENTARIOS PAPELERÍA Y SUM	1.099,55	1.369,80	1.383,50	2.594,00	8.275,00
INVENTARIOS TONERS Y CONSUMIBLES	2.748,88	3.413,88	3.674,65	6.485,00	17.820,45
INVENTARIOS SUMINISTROS DESCONT.	6.597,30	8.193,30	8.301,00	16.078,25	19.650,00
ACTIVO CORRIENTE	16.315,76	19.538,46	21.416,92	38.799,68	62.118,64
ACTIVO FIJO	150.000,00	145.000,00	139.000,00	137.000,00	128.500,00
TOTAL ACTIVO	166.315,76	164.538,46	160.416,92	175.799,68	190.618,64
DEUDA BANCARIA C.P.	2.629,79	638,28	2.023,44	4.781,36	5.788,24
PROVEEDORES	1.221,72	1.517,28	1.537,23	2.882,22	3.638,89
PORCIÓN CTE. PRÉSTAMOS L.P.	7.687,00	6.402,00	5.229,00	5.349,00	6.152,89
PASIVO CORRIENTE	11.538,51	8.557,56	8.789,67	13.012,58	15.580,02
DEUDAS BANCARIAS L.P.	64.773,00	65.765,00	61.113,00	55.765,00	49.612,00
TOTAL PASIVO	76.311,51	74.322,56	69.902,67	68.777,58	65.192,02
CAPITAL	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00
UTILIDAD (PÉRDIDA) ACUMULADA	0,00	4,25	215,90	514,25	17.022,10
UTILIDAD (PÉRDIDA) EJERCICIO	4,25	211,65	298,35	16.507,85	18.404,52
TOTAL PATRIMONIO	90.004,25	90.215,90	90.514,25	107.022,10	125.426,62
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	166.315,76	164.538,46	160.416,92	175.799,68	190.618,64

Fuente: Investigación datos secundarios
Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garay

CUADRO No. 02
ESTADO DE RESULTADOS ECCOTEIN

	2010	2011	2012	2013	2014*
ESTADO DE RESULTADOS					
+ VENTAS NETAS	35.691,00	39.582,00	48.363,00	83.433,00	99.980,00
- COSTO DE VENTAS	- 21.991,00	- 27.311,00	- 27.670,00	- 51.880,00	- 65.500,00
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	13.700,00	12.271,00	20.693,00	31.553,00	34.480,00
- GASTOS ADMINISTRATIVOS	- 7.499,00	- 6.326,00	- 12.636,00	- 13.234,00	- 13.533,00
- GASTOS OPERACIONALES	- 2.880,00	- 2.880,00	- 4.800,00	- 9.600,00	- 10.800,00
= UTILIDAD OPERACIONAL	3.321,00	3.065,00	3.257,00	8.719,00	10.147,00
- GASTOS FINANCIEROS	- 9.021,00	- 8.276,00	- 7.996,00	- 7.298,00	- 6.494,62
+/- INGRESOS (EGRESOS)	5.705,00	5.460,00	5.090,00	18.000,00	18.000,00
= UTILIDAD ANTES DE P. TRAB. E IMPUESTOS	5,00	249,00	351,00	19.421,00	21.652,38
- PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	- 0,75	- 37,35	- 52,65	- 2.913,15	- 3.247,86
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	4,25	211,65	298,35	16.507,85	18.404,52
- IMPUESTOS	-	-	-	-	-
= UTILIDAD NETA	4,25	211,65	298,35	16.507,85	18.404,52

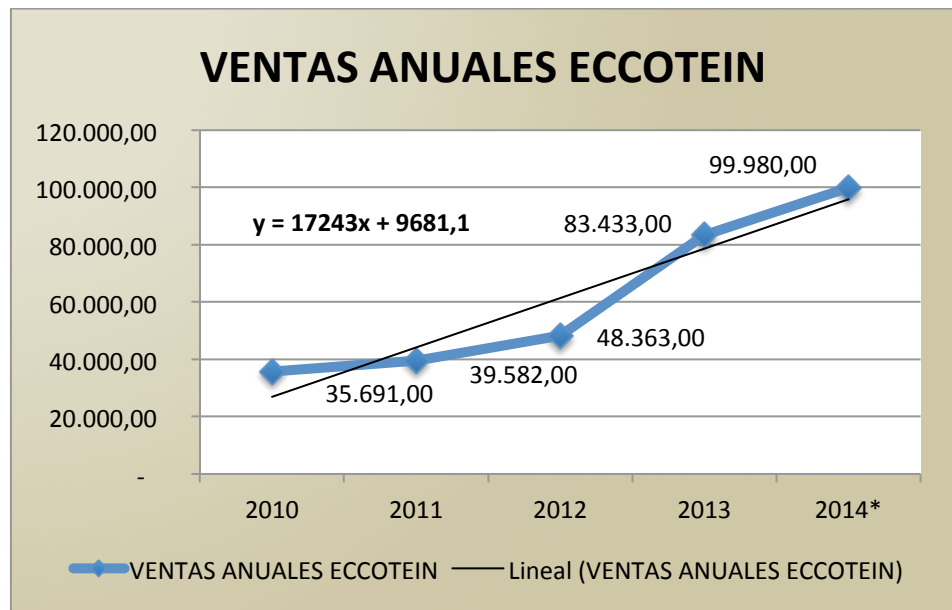
Fuente: Investigación datos secundarios
Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garay

1.6.1 Análisis Vertical y Horizontal

El negocio se dedica principalmente a la comercialización de suministros de oficina y consumibles para tecnologías de información, también ofrece papelería y servicios de impresión. Las ventas anuales históricas tienen un repunte los dos últimos periodos debido al retorno del administrador principal y se espera incrementos adicionales. A pesar del abandono administrativo de años anteriores, el negocio pudo generar ventas que bordeaban los cuarenta mil dólares, pero no pudo generar utilidades hasta antes de los dos últimos periodos.

Los ítems que han tenido aumento en las ventas son los que corresponde a suministros para tecnologías de información aprovechando condiciones del mercado como escasez, discontinuidad, liquidaciones, obsolescencia, oportunidad y necesidades urgentes.

GRÁFICO No. 04
TENDENCIA HISTÓRICA DE VENTAS ECCOTEIN

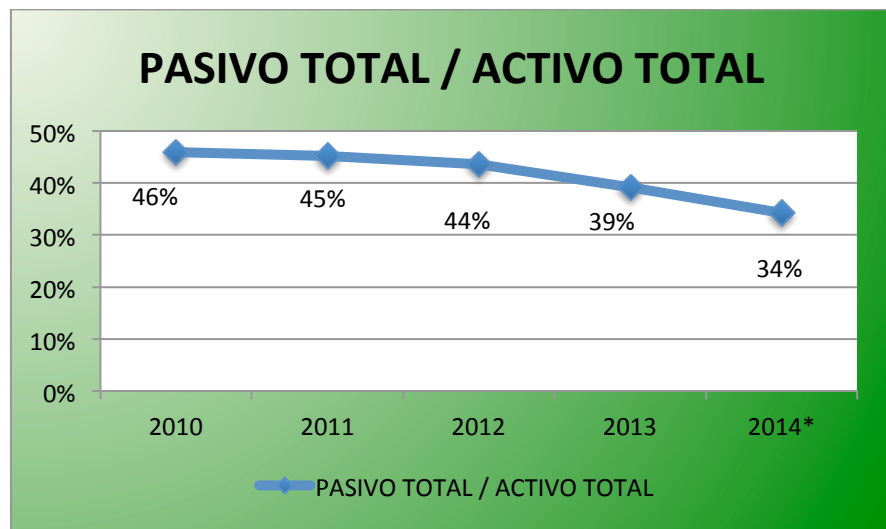


Fuente: Investigación datos secundarios
Gráfico realizado por: Jorge Guillermo García Garay

El 80% del monto de las ventas son a crédito y están concentradas en el 5% del total de clientes que tiene la empresa, su costo de venta equivale al 65%. Las cuentas por cobrar tienen un riesgo de cobro muy bajo debido a que las ventas a crédito se realizan únicamente a clientes selectos. Las ventas son estacionales y tienen caídas fuertes los meses de diciembre y febrero.

La comercializadora tenía un apalancamiento del 46% en el 2010, que ha venido disminuyendo hasta un 34% en el 2014; no ha tenido que incrementar sus niveles de endeudamiento debido al incremento de “otros ingresos” que son generados por arriendos, mismos que han tenido un aumento por haberse realizado mejoras y habilitado oficinas para que sean aptas para darles uso.

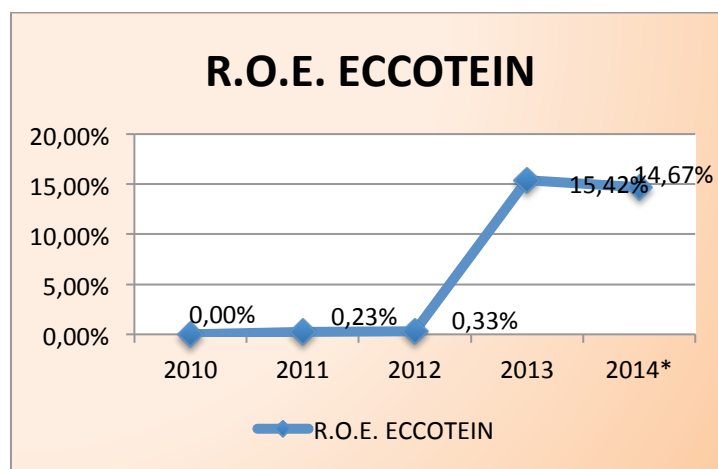
GRÁFICO No. 05
NIVELES DE ENDEUDAMIENTO ECCOTEIN



Fuente: Investigación datos secundarios
Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garay

Se han generado utilidades los dos últimos años a pesar de que ha disminuido el margen de utilidad bruta en ventas del 40% al 35%; estos márgenes altos son por el componente de servicios en algunas ventas y márgenes extraordinarios en otras.

GRÁFICO No. 06
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO ECCOTEIN

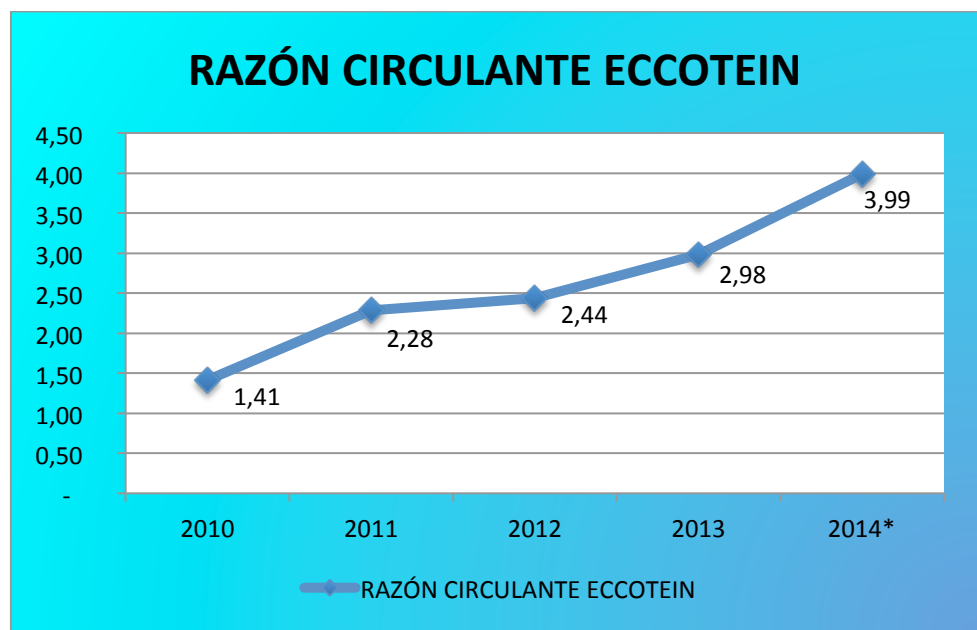


Fuente: Investigación datos secundarios
Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garay

Los gastos operacionales se han incrementado debido a los honorarios entregados al administrador principal, rubros que no han sido incluidos en los anteriores años. De igual manera, en los gastos administrativos se han incluido todos los gastos que ha tenido el administrador principal y que son imputables al negocio y su funcionamiento. Las utilidades no han superado la base para el pago de impuesto a la renta y en los dos últimos años se han acogido a los beneficios de la sociedad conyugal, razón por la cual no se ha generado egresos por pago de impuesto a la renta.

La liquidez ha tenido un despunte tanto horizontal como verticalmente, pero esta tiene un componente de riesgo ya que tiene un incremento fuerte en los inventarios de suministros discontinuados, cuya rotación es lenta y de riesgo alto.

GRÁFICO No. 07
LIQUIDEZ ECCOTEIN



Fuente: Investigación datos secundarios
Gráfico realizado por: Jorge Guillermo García Garay

1.6.2 Indicadores Financieros

CUADRO No. 03
ÍNDICES FINANCIEROS ECCOTEIN

INDICADORES FINANCIEROS:

	2010	2011	2012	2013	2014*
RAZONES DE LIQUIDEZ:					
Razón Circulante	1,41	2,28	2,44	2,98	3,99
Prueba Ácida	0,51	0,77	0,92	1,05	1,05
RAZONES DE MANEJO DE ACTIVOS:					
Rotación de Inventarios	2,11	2,10	2,07	2,06	1,43
Días de Rotación de Inventario	171,00	171,06	173,81	174,57	251,43
Periodo Promedio de Cobro	32,00	32,00	32,00	32,00	32,00
Periodo Promedio de Pago	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Ciclo de Conversión del Efectivo	183,00	183,06	185,81	186,57	263,43
Rotación de Activos Fijos	0,24	0,27	0,35	0,61	0,78
Rotación de Activos Totales	0,21	0,24	0,30	0,47	0,52
RAZONES DE DEUDA:					
Endeudamiento (Pasivo/Activo)	0,46	0,45	0,44	0,39	0,34
RIU	0,37	0,37	0,41	1,19	1,56
RAZONES DE RENTABILIDAD:					
Margen de Utilidad sobre Ventas	0,01%	0,53%	0,62%	19,79%	18,41%
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	0,00%	0,23%	0,33%	15,42%	14,67%
Rentabilidad sobre Activo (ROA)	0,00%	0,13%	0,19%	9,39%	9,66%

	2010	2011	2012	2013	2014*
INDICE DUPONT (ROE)	0,00%	0,23%	0,33%	15,42%	14,67%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA)	0,00%	0,13%	0,19%	9,39%	9,66%
Margen en Ventas	0,01%	0,53%	0,62%	19,79%	18,41%
Rotación del Activo	0,21	0,24	0,30	0,47	0,52
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,85	1,82	1,77	1,64	1,52

Fuente: Investigación datos secundarios

Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garay

Continuando con observaciones respecto de la liquidez, se observa que tiene un dólar en efectivo por cada dólar de deuda a la vista. La velocidad de rotación de los inventarios, en promedio, ha disminuido y la proyección para el 2014 es aún mas pesimista, datos que son preocupantes, sin embargo, la rotación de los suministros y consumibles para tecnologías de información, han incrementado su velocidad. Se espera un manejo mas cauteloso con los inventarios de suministros descontinuados.

El índice Dupont indica que se ha generado rentabilidad para los dueños estos dos últimos años a pesar de disminuir su apalancamiento financiero.

1.7 SOLVENCIA Y CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO

Para dar un crédito los banqueros siempre tendrán la necesidad de preguntar ¿para que lo quiere? y ¿cómo lo va a pagar? (Rivadeneira, 2001); normalmente la calidad de un banco depende de la calidad de sus clientes, por este motivo necesitan evaluarlos continuamente en base a los "cuatro pilares del crédito" que son la calidad de administración, el sector y posición, la situación financiera y las garantías.

La relación causa efecto de estos pilares es notoria al tratar de suplir las debilidades de unos con la fortaleza de otros (Rivadeneira, 2001). Es así que las debilidades en los tres primeros pilares deben ser compensados por la fortaleza de las garantías o viceversa. Los bancos, usan como última opción cobrar con las garantías presentadas, siempre van a analizar las formas de generar flujos de efectivo que permitan el pago de lo adeudado.

Los dueños del negocio poseen dos bienes inmuebles, el primero es una casa comercial ubicada en el Centro Histórico que se encuentra arrendada casi en su totalidad y el segundo es una casa ubicada en Cumbayá que no genera ningún tipo de ingreso.

Estas casas dan un valor agregado adicional, que es el dar garantías fuertes a las entidades interesadas en financiar un proyecto, negocio ó inversión; a la fecha se encuentran hipotecadas a la misma entidad bancaria, sin embargo la casa rentera no tiene deudas pendientes que le vinculen y puede ser levantada su hipoteca.

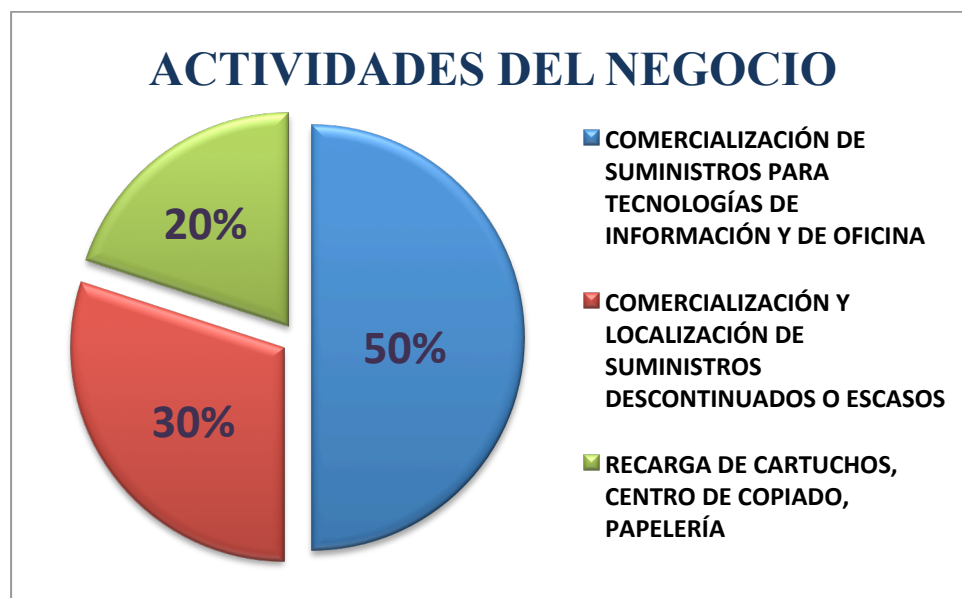
La casa de Cumbayá tiene créditos muy por debajo de su valor y puede ser usada como garantía para otros créditos adicionales. Se puede concluir que la empresa tiene suficientes garantías como para solicitar créditos por hasta trescientos mil dólares adicionales.

Otros indicadores importantes para los bancos son las referencias personales y comerciales, el historial de crédito en el entorno, la responsabilidad y el manejo administrativo, de los cuales no se tienen novedades y se han realizado varios esfuerzos para mantener y mejorar estas cualidades.

1.8 MERCADOS DE LA COMERCIALIZADORA

El giro del negocio se clasifica en tres áreas: la principal y cuyo rubro representa el 50% de ingresos es la comercialización de suministros de oficina en la línea de consumibles para impresoras, copiadoras, faxes y multifunciones, la segunda en importancia, debido a que representa el 30% de los ingresos totales, es la compra, venta, comercialización y localización a petición del cliente, de suministros discontinuados, escasos o inexistentes en el mercado nacional e internacional, mismos que son necesarios para completar requerimientos de suministros, sobre todo en proformas estatales, por último debemos incluir a los llamados servicios complementarios, o “llamadores” como son los servicios de recarga de cartuchos, centro de copiado y papelería al menudeo, mismos que sumados representan apenas el 20% de los ingresos y además requieren del uso intensivo de recursos materiales e inmateriales, estos servicios se justifican únicamente porque, ayudan a incrementar la rotación de inventarios de los ítems más importantes.

GRÁFICO No. 08
GIROS DE ECCOTEIN



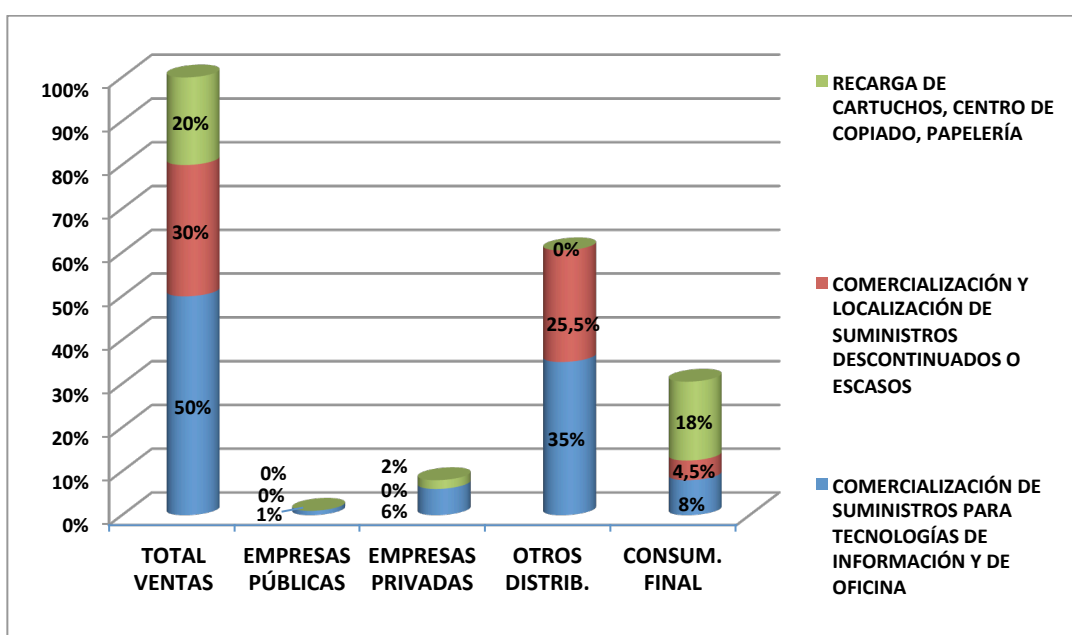
Fuente: Investigación datos secundarios
Gráfico realizado por: Jorge Guillermo García Garay

El 70% de la comercialización de suministros para tecnologías de información y de oficina, es solicitada por otros distribuidores (para evitar multas diarias equivalentes uno por mil de las ventas totales, por cada día que se demore en entregar los suministros de los contratos con el estado) ó para revender, debido a que la empresa se abastece de ciertos importadores que les queda en excedente y aprovecha cuando el mercado se desabastece de algunos productos; el 16% de esta línea de productos es destinado para consumidores finales de almacén, el 12% para empresas privadas y apenas un 2% para empresas públicas.

La comercialización de suministros discontinuados ó escasos en el mercado, que representa el 30% del total de las ventas, se lo realiza únicamente bajo pedido del cliente; normalmente el 85% de este tipo de ventas se la realiza con otros distribuidores, mientras que solo el 15% es demandado por los clientes finales de mostrador.

Los servicios de recarga de cartuchos, impresión, copias, espiralados, plastificados, papelería y otros servicios, son solicitados en un 90% por los consumidores finales que acuden al local, solo el 10% restante lo solicitan empresas privadas. Estos servicios representan para la comercializadora el 20% de sus ventas.

GRÁFICO No. 09
VENTAS POR SEGMENTO ECCOTEIN



Fuente: Investigación datos secundarios
Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garay

Del gráfico se desprende que la mayor cantidad de ventas se la realiza con otros distribuidores del mercado de suministros, con un 60,5% del total de las ventas y, la comercialización a los consumidores finales del almacén representa un respetable 30,5% de todas las ventas. Así mismo el gráfico muestra una escasa ó casi nula participación en ventas a empresas privadas y públicas en estos últimos años.

Los márgenes de las ventas a instituciones públicas y privadas cayeron, debido al ingreso de nuevos competidores al sector y a que, el entorno genérico en el que se movía la empresa pasó de “crecimiento rápido” a “en transición” y “muy fragmentado” (Porter), razón por la cual se hizo una pausa en las ventas a este nicho mientras se estabilizaba y normaba este sector.

Uno de los puntos bajos del negocio es que no tiene canales que conecten la oferta de bienes y servicios con clientes potenciales nuevos. Las únicas opciones de canales directos con los clientes es que pasen por el frente del local comercial, que haya sido referenciado por alguien, que ya sean clientes o que la gerencia haya realizado un mercadeo directo. El negocio no ha aprovechado hasta en momento la internet ni los demás canales, como herramientas para publicitar su propuesta de valor e incrementar su radio de influencia.

1.9 FORTALEZAS Y DEBILIDADES ENCONTRADAS

Del análisis interno de la comercializadora ECCOTEIN se desprende el siguiente resumen de fortalezas y debilidades que se han clasificado en seis áreas: finanzas, talento humano, marketing, administración, tecnología y entorno, "consideradas como soporte estratégico fundamental y las características básicas del marco genérico que envuelve a las empresas"(Navas & Guerra, 2004, p.167).

1.9.1 Fortalezas

FINANZAS:

- Tiene capacidad de endeudamiento.
- Bajos pagos de tasas e impuestos por ser persona natural.
- Fácil desinversión.
- Cuenta con una amplia estructura física propia, de las cuales cuatro locales comerciales y tres oficinas se encuentran generando recursos y cinco oficinas están subutilizadas o en remodelando.

TALENTO HUMANO:

- Ejecutivo principal capacitado y con mucha experiencia en suministros.
- El Talento Humano se encuentra simplificado al área de servicios.
- Poseen una alta precaución en el cuidado de la información sensible del Negocio.
- Poca resistencia a las innovaciones y al cambio por parte del talento humano que toma las decisiones de la Empresa.
- Existe un alto grado de confianza entre los miembros.
- Ambiente tranquilo y agradable.
- Trato cordial.

MARKETING:

- Cumplimiento puntual de sus contratos.
- Precios competitivos.
- Gran conocimiento del sector por más de una década.
- Oferta de Servicios los 360 días del año.
- Se han incrementado las Ventas estos dos últimos años.
- Contactos y relaciones políticas múltiples.
- Conocimiento de estrategias de marketing e investigación de mercados
- No tiene impedimentos para vender al Estado, ya sea por proveedor incumplido o deudor.

ADMINISTRACIÓN:

- Incursión de gente joven en la toma de decisiones.
- Alto grado de vinculación entre los miembros de la Industria.
- Completo conocimiento de cómo funciona el negocio.
- Nuevos conocimientos en áreas de finanzas, marketing y administración.
- Poca resistencia al cambio por parte del dueño.
- Firme decisión de innovar o incursionar en áreas nuevas.

TECNOLOGÍA:

- Inversión reciente de equipos nuevos de computación.
- Capacitación en nuevas tecnologías al personal que usa los equipos.
- Utilización de macros y Excel para programar y automatizar ciertos procesos.

ENTORNO:

- Modelo de desarrollo, liderazgo regional y estabilidad política del país.
- Planes, programas y proyectos estatales con visión de largo plazo y concatenados realizándose en el país.
- Incremento de talento humano capacitado en la región.
- Disminución de la inseguridad y bajo nivel de desempleo.
- Grandes inversiones en proyectos, salud, educación y seguridad.
- Mínimos efectos colaterales de la Crisis Mundial debido a la baja correlación con el mercado norteamericano.
- Retorno de mano de obra capacitada al país.
- Escasez de Empresas extranjeras que deseen invertir en país.
- Mejores condiciones de almacenamiento, calidad de los procesos y mayor seguridad en las aduanas.
- Panorama y entorno legal reformados, claros y democratizados.

1.9.2 Debilidades

FINANZAS:

- No lleva una contabilidad pormenorizada y oportuna.
- No hay base de datos digitales de los movimientos .
- Concentración de ingresos en pocos clientes.
- Poca diversificación de Riesgo.
- Inventarios con alto riesgo de obsolescencia.
- La Rotación de Inventarios es muy lenta respecto a la Industria.
- No se financia con créditos productivos.
- La Política de Cobranza y Crédito no se encuentra especificada.

TALENTO HUMANO:

- Poca experiencia en compras públicas por medio del portal.
- Baja capacidad de solución de problemas del personal operativo.
- Falta de capacitación.
- Poca motivación por falta de oportunidades para hacer carrera ó ascender.
- La vinculación entre los objetivos personales y de la empresa no se encuentran alineados.
- El Talento Humano se encuentra moderadamente contento con sus remuneraciones.
- Manejo parcial del idioma inglés.

MARKETING:

- Falta de estrategias de Marketing.
- No existen muchos canales que conecten la oferta de bienes y servicios con nuevos clientes.
- No poseen una imagen corporativa.
- No posee un estudio de mercado del sector de suministros.
- Poca ó ninguna publicidad de la Empresa en los Medios.
- Falta de convenios con proveedores y empresas multinacionales de suministros para poder cotizar.

ADMINISTRACIÓN:

- No existen misión y visión adecuados.
- Poca capacidad de gestionar en el exterior
- No lleva una contabilidad oportuna, ni un adecuado manejo y control de inventarios que permita tomar decisiones oportunas o realizar proyecciones.
- No realiza importaciones de ningún tipo que le permitan tener mayor ventaja competitiva.
- No existe base de datos históricos.
- Falta de manuales de procesos técnicos.
- Personal actualmente capacitándose y tecnificándose.
- Moderada resistencia al cambio por parte del personal.
- Las tareas importantes están muy centralizadas.

TECNOLOGÍA:

- No existe software que automatice y controle los procesos del negocio.
- La empresa es muy rígida a la velocidad de los cambios tecnológicos y se actualiza de manera cíclica.
- Incurrimiento de costos adicionales de monitoreo, control y actualización.
- Bajo nivel de control y monitoreo de procesos vía tecnología.

ENTORNO:

- Dificultades en la importación de productos terminados.
- Tramitología para la devolución del impuesto a la salida de capitales.
- Restricción de importaciones directas de suministros por parte de los representantes de las multinacionales en el país.
- Dependencia de políticas exteriores para adquirir suministros.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO (ANÁLISIS EXTERNO)

2.1 CONTEXTO INTERNACIONAL

El mercado de tecnologías de información y su desarrollo a nivel mundial dependen del mercado norteamericano. El surgimiento de marcas nuevas en la última década, como HP, la reorientación y rediseño de marcas líderes como Xerox (antes dedicadas únicamente a perfeccionar fotocopadoras) para salvarlas de la quiebra y las nuevas necesidades globales de fotocopiado, impresión, archivo, escaneo, conectividad, digitalización, computación, traducción, envíos, diseño y personalización de información, han hecho que surja este nuevo mercado de “procesamiento y manejo de información” y dan una idea de lo turbulento y cambiante que es este sector.

Las fusiones y alianzas estratégicas entre creadores de software, diseñadores de computadores y productores de partes, repuestos consumibles y suministros, viene también como consecuencia de las estrategias de marketing implementadas para satisfacer las necesidades de este sector, por parte de las multinacionales, cuyas bases se encuentran principalmente en Japón, Korea del Sur, Alemania y Estados Unidos. La producción, manufactura y ensamblaje de partes, piezas, equipos, repuestos y suministros se la realiza en países con alguna ventaja estratégica, mano de obra menos costosa o concentración de materia prima, como son Tailandia, China, Costa Rica y México (leyenda de procedencia en productos).

La velocidad de generación de información mundial se ha incrementado a niveles de duplicarse cada seis meses, los cambios profundos en la revolución digital, la nueva economía y la integración social se desarrollan a esta velocidad y el acceso a la información preferencial son fuentes de poder (Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras [fcavn], 2014); su democratización y uso son otro de los campos en conflicto global.

2.2 CONTEXTO NACIONAL

El país ha presentado una estabilidad en la administración pública y gobierno estos últimos años, la corrupción, tasa de desempleo, inseguridad, inflación, mortalidad infantil y analfabetismo han disminuido en términos generales; las afectaciones y amenazas a este entorno, normalmente se generan desde el exterior. Se prevé que los ingresos petroleros varíen entre 90 y 80 dólares debido a presiones internacionales y el déficit se reduzca del 13% en el 2014 al 1% en el 2018 debido a la puesta en marcha de proyectos hidroeléctricos (Correa, 2014).

La política tributaria, laboral y social del actual gobierno están orientadas a una mejor distribución de la riqueza y trato preferencial a los trabajadores, minorías y pequeños emprendedores; la eliminación total de sistemas de explotación como la tercerización, el empleo de talento humano que pertenecen a minorías, la masificación y penalización de la seguridad social y el pago puntual de obligaciones tributarias, son requisitos mínimos que un empresario tiene que cumplir si quiere competir en el entorno ecuatoriano y hacerse merecedor, sobre todo a la democratización de la rentabilidad en las ventas al sector público.

Para permitir el desarrollo de la industria y dar paso al cambio de la matriz productiva ecuatoriana, el Estado ha creado prohibiciones a la importación de bienes que son o podrían ser producidos en el país, en tal sentido se han entregado cupos, límites y plazos. Existe una política arancelaria que desincentiva el consumo de bienes del exterior para igualmente, incentivar el desarrollo de la industria y valor agregado ecuatoriano.

Tanto el liderazgo político y económico internacional, la reestructuración del gobierno y estado, la creación de una nueva constitución y la reforma de leyes que viene presentando el Ecuador así como su desarrollo, la alta inversión en proyectos de estructura, el cambio de la matriz productiva, la creación de polos que generen conocimiento, la apertura de fronteras y tolerancia a la movilidad, están provocando el retorno de migrantes ecuatorianos y el ingreso de grupos humanos de diferentes regiones del planeta en busca de mejores condiciones de vida, turismo, educación, seguridad, trabajo o jubilación.

El nuevo panorama legal comercial ecuatoriano vincula la Economía Pública (o estatal) a la Economía Privada (o empresarial) y a la Economía Popular y Solidaria (personas naturales, cooperativas y asociaciones) mediante la política de dar preferencia a las prácticas de Comercio Justo. En tal sentido, las personas naturales y sobre todo las empresas que deseen ser beneficiarios de la adjudicación de licitaciones, tienen que a corto plazo implementar dentro de los procesos comerciales internos, prácticas de comercio justo, que van desde un correcto pago de impuestos y utilidades hasta la conservación del medio ambiente y creación de oportunidades.

2.3 CONTEXTO REGIONAL

La provincia de Pichincha es uno de los sectores más desarrollados y de mayor crecimiento del país; a lo largo de su historia ha facilitado la creación de nuevas provincias, la producción y exportación agrícola, ganadera e industrial. Tiene un movimiento económico dinámico debido a la concentración de poderes estatales, capitales, infraestructura, sedes gubernamentales, públicas y privadas, recursos y población.

Esta región es la mas politizada del país, donde existe mayor competitividad y lucha por controlar este mercado. Existe un amplio intercambio con el exterior para la provisión de suministros por intermedio del puerto principal.

Las restricciones para el consumo de productos fabricados en el exterior, cambios en el comportamiento de los consumidores al evitar consumir productos que generan desechos, la implementación general y uso de archivos digitales de uso legal (como las facturas electrónicas) se sienten en esta zona, pionera en la implementación de nuevas formas de pensar y hacer las cosas.

Esta zona es abastecida de suministros que vienen en su gran mayoría vía marítima por Guayaquil. Existe un abastecimiento de suministros que viene por la frontera con Colombia, cuya dinámica se ha reducido considerablemente debido a restricciones e impuestos arancelarios fronterizos de algunos artículos. Como los intercambios que se realizaban eran no solo de suministros (poco rentable), sino de ropa, electrodomésticos y bebidas, estos viajes se han visto afectados.

2.4 CONTEXTO LOCAL

Quito es la ciudad que mayores ingresos ha recibido y recibe para la inversión en obras de infraestructura básica, una de las razones para que su Municipio reciba mayores ingresos, incluso por encima de ciudades mas grandes (Guayaquil) es porque su Centro Histórico fue declarado "Patrimonio Cultural de la Humanidad" y recibe fondos adicionales para su mantenimiento, fortalecimiento y embellecimiento (Correa, 2014). El centro histórico de esta ciudad es también la sede principal del poder ejecutivo y gobiernos locales, en sus alrededores alberga además al poder legislativo, judicial y militar.

Para los próximos años se encuentra presupuestada una fuerte inversión en proyectos para mejorar la movilidad de la ciudad, misma que planea ser la sede a nivel sudamericano de la UNASUR. En el Centro Histórico se ha planificado la rehabilitación de casas antiguas destinadas para viviendas diplomáticas, la creación de áreas verdes y la vida bohemia.

El sitio actual de las calles Flores y Mejía del Centro Histórico de la ciudad de Quito es una ubicación preferencial para las ventas al Estado de suministros y consumibles para tecnologías de información por cuanto en un radio de cinco kilómetros a la redonda se encuentran la mayoría de las sedes principales de las Instituciones Estatales de todo el país. Para la venta a instituciones públicas, la LOSNCP dice que se debe dar preferencia a los negocios, iniciativas, empresas y talento humano locales por encima de las regionales, nacionales o internacionales.

2.5 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

En toda industria, existe al menos cinco fuerzas competitivas que afectan directamente a la rentabilidad de una empresa (Porter, 1980), la toma de decisiones y las acciones futuras van a depender del diagnóstico de cada una de estas y de su fortaleza asociada entre ellas (Hellriegel, Jackson y Solum, 2009). El diagnóstico de estas fuerzas tiene que ser evaluado, analizado y medido en base a las características, magnitud e impacto que tengan estas fuerzas, cada una y en combinación, en el sector. De la interrelación de estas cinco fuerzas se desprenden cinco presiones competitivas: presión entre vendedores para lograr posicionamiento en el mercado y ventaja competitiva, presión por la amenaza de ingreso de nuevos rivales que da lugar a la creación de barreras de entrada, presión por atraer a los compradores con productos sustitutos, presiones originadas de la relación con los proveedores y la presión de la relación con los compradores (Thompson & Strickland, 2004).

2.5.1 Principales Competidores del Mercado

La empresa tiene varias líneas de productos que ofrecer y compite en varios segmentos con diferentes radios de influencia; para un mejor estudio, lo agruparemos en tres sectores: servicios y ventas de suministros al por menor, comercialización y localización de suministros discontinuados bajo pedido y el de comercialización de suministros para tecnologías de información y de oficina.

Como hemos definido que la empresa tiene varias líneas de productos para ofrecer agrupadas en tres grandes segmentos, por tanto, diremos también que compete en tres sectores: el primero de estos es de "papelería, centro de copiado, recarga de cartuchos y ventas de suministros al por menor", el segundo sector es el de "comercialización y localización de suministros descontinuados bajo pedido" y el tercer sector en el que compete es el de "comercialización de suministros para tecnologías de información y de oficina".

2.5.1.1 Primer sector

En la venta al menudeo de papelería, centro de copiado y suministros se compete de manera local, encontrando a los principales competidores concentrados junto al Municipio de Quito en un total de cuatro, adicional a ellos hay tres más en la Plaza del Teatro y en la calle Guayaquil, que entre todos ellos controlan el 80% de esta línea de mercado en el sector. Luego de estos competidores aparece la comercializadora en importancia con un 8% de participación en este tipo de mercado. Alrededor de seis locales más de menor importancia se reparten el 12% restante del mercado, todo esto en base a observaciones realizadas, la opinión de los transeúntes del sector y entrevista a residentes de la zona de afectación.

Considerando el tamaño del mercado para este sector, existen muchos competidores, encontrándose saturado debido a que la oferta abastecía anteriormente a entidades estatales que funcionaba en el sector, como el Registro Civil, Dirección Provincial de Educación, Dirección Provincial de Salud de Pichincha, Monte de Piedad del IESE, entre otros, a más de funcionar el Centro Comercial “San Agustín”; estos espacios están siendo remodelados y destinados para embajadas, parques y centros de atención ambulatoria (IESE). Para atender a la población flotante prima la ubicación del local comercial, por esta razón, al momento el 80% del pastel actual se lo llevan los negocios más completos y cercanos al Municipio de Quito.

2.5.1.2 Segundo sector

La comercialización y localización de suministros descontinuados o escasos es un negocio en ejecución que consiste en buscar clientes que se resisten a cambiar sus equipos y tecnologías de información o, quieren dar nuevamente, uso a un equipo obsoleto que les resultó en su época muy bueno, aprovechando que existe la oferta de suministros, para estos equipos, a precios más baratos de lo usual; este mercado nace y se genera gracias a la rapidez con la que multinacionales grandes (como HP, Xerox, Lexmark, Samsung, Canon, Kyocera, entre otros) hacen obsoletos a equipos, tecnologías y suministros, adicionando a esto, ciertas

costumbres o creencias culturales de considerar a lo antiguo más durable, mejor, más económico, confiable, etc.

En estas continuas transiciones de tecnologías, debido a la competencia que existe entre las multinacionales (hacen parecer que una tecnología con tres meses en el mercado, es antigua) para satisfacer los deseos de estar a la moda y con tecnología de punta de un segmento consumista bien grande, quedan remanentes grandes y pequeños de suministros sin usarse que las empresas y personas naturales dan de baja, destruyen o están dispuestas a deshacerse de ellas a precios irrisorios.

Décadas atrás se fabricaban productos que duren muchos años, de aquí se desprende que aún existen personas que buscan cassetes de VHS y de audio, los diskettes 3 ½ para almacenar información o cintas para una de las primeras máquinas de escribir eléctricas (IBM Selectric II), productos muy diferentes a los actuales, que son considerados por cierta parte de la población como descartables, desechables o de juguete. Todo esto tiene correlación con los gustos y costumbres de la gente y su propensión al consumo y se repite en todo el sector tecnológico. La necesidad de reciclar, reusar y reducir el consumo en general, son también opiniones que les motiva a continuar utilizando los mismos equipos y a no caer en la publicidad consumista y estrategias de marketing implementadas por las multinacionales.

Ciertos hogares ecuatorianos, profesionales y empresas, buscan equipos y productos que, si fuera posible, les duren diez o veinte años, toda la vida colegial (seis a doce años) o universitaria (cinco años), todo esto contradiciéndose con el hecho de que hoy en día, una tecnología de información, a los cuatro años, es completamente antigua y caduca; de igual manera, esto se contraría con la política de “descontinuar los suministros” que tienen los grandes fabricantes, para obligar a cambiar los productos e incrementar la rotación de las ventas.

Para “descontinuar los suministros”, las multinacionales tienen que esperar que pase el periodo de tiempo en el que ellos garantizan la normal provisión de suministros para estos equipos nuevos (cinco, siete o diez años), luego de lo cual dejan de producirlo, pero la forma de evitar esta obligación garantizada, es ofreciéndole al cliente, luego de cierto periodo de tiempo, un producto nuevo y mejorado absolutamente gratis o con un buen porcentaje de descuento a cambio del anterior equipo o recibéndolo como parte de pago.

Las multinacionales orientan sus ganancias a las ventas de suministros y no a la venta de aparatos, salvo en los saltos evolutivos gigantes en los que se insertan productos adelantados a la competencia con precios de descreme.

El cambiar un producto por otro parecido o mejorado tiene dos objetivos principales en las multinacionales: mantener la presencia en el mercado con las ventas y provocar pérdidas a los productores de suministros genéricos e imitaciones.

El mercado de venta de suministros discontinuados es un segmento pequeño pero con alta rentabilidad, tiene una barrera de entrada natural que es el alto riesgo que implicaría ingresar sin saber cómo y a quien ofrecer estos suministros, ni tampoco saber cómo y a quien promover que se deshagan de los mismos; el hecho de estar en el mercado minimiza este riesgo al incrementarse la base de clientes y ser conocido por varios proveedores (instituciones que dan de baja a suministros discontinuados y el método que usan para esto).

De toda la ciudad de Quito, según opinión de especialistas y comerciantes, entre un 0,5% y 3% de la población pertenece ó perteneció a este nicho y se estima que la comercializadora tiene un 5% (dato aproximado según históricos de ventas e información compartida) de participación en este mercado. Existe una pequeña participación en mercados como Guayaquil, Cuenca y Cali, ciudades donde se encuentran algunos competidores, cuya relación, es estratégica y de mucha cooperación al ser considerados más como clientes o proveedores bajo pedido, con menor margen de rentabilidad, que como competencia en sí.

2.5.1.3 Tercer sector.

La comercialización de suministros para tecnologías de información y de oficina es un segmento que se divide en dos grandes segmentos: la venta a empresas privadas y la venta a instituciones públicas; ambos tienen un sinnúmero de participantes y su lucha es feroz. En épocas buenas los grandes distribuidores de suministros compiten únicamente por los grandes clientes, pero en épocas malas, ofrecen incluso a precio de mayorista al cliente y consumidor final por montos mínimos.

La empresa dejó de competir en este sector desde hace cinco años atrás y su participación es escasa o nula. Esto le ha permitido estudiar los movimientos, estrategias y maniobras de los principales competidores del mercado, como son Tecman, PC Suministros, Compucintas, Ciagomul, Martec, Compueexpress, Compsupplies, Printsupplies, Sumicodi, D.O.S., Tecnoexpress, Discom, compañías y empresas que en algunos casos se cierran y vuelven a abrir con otro nombre, pero no con otro capital o dueño.

Por estos motivos, los seguimientos, estudios y observaciones que se han realizado son en base al nombre de los dueños del capital más que a las empresas y sus nombres.

2.5.2 Poder de Negociación de los Proveedores

En lo referente a la provisión de suministros e insumos para los dos primeros sectores, se puede afirmar que las presiones son mínimas, salvo en los casos en que escasea ó hay un atraso en las importaciones que ingresan al país, en donde prefieren la venta de las remesas a clientes de montos grandes ó a la exigencia de pagos en efectivo.

En el tercer sector, los proveedores tienen un alto poder de negociación, especialmente en lo referente a las “compras públicas” de suministros, debido a que ellos son los autorizados a emitir “certificados de originalidad” de los productos o “garantías de fábricas”, documentos indispensables y "habilitantes" para ser admitido como participante de las pujas y adjudicación de procesos de “compras públicas”; adicionalmente existen sellos de agua y marcas especiales que ponen las multinacionales a los suministros comercializados en Latinoamérica, con el fin de que no se realicen importaciones directas del mercado norteamericano u otros mercados, en caso de aparecer remesas, saldos o stocks más convenientes; siendo ellos los jurados para calificar que producto es o no original.

En las compras de montos mínimos, aparece el poder de negociación de las grandes “distribuidoras autorizadas multimarcas” (que poseen la distribución autorizada de varias marcas), mismas que venden a sus competidores a precio de distribuidor, pero en el caso de coincidir o participar en un proceso con un cliente en común, éste proveedor utiliza todo su poder para no venderle o boicotearle de alguna forma el proceso.

2.5.3 Poder de Negociación de los Clientes

Los grandes clientes tienen acceso a precios y tratos especiales, con las multinacionales, para la venta de suministros de oficina, existiendo con alguno de ellos contratos de precios preferenciales o "caso de precios" y en otros la obligatoriedad de no vender al por menor o sin ser proveedor autorizado.

En el caso de los suministros discontinuados y en la reventa de suministros a otros proveedores, los clientes tienen un alto poder que se convierte a veces en extorsión, la negociación para sacar rentabilidad suele ser fuerte y siempre tratando de no mostrar la necesidad que tienen de abastecerse y minimizando la “importancia del momento” que toman ciertas remesas. Por esta razón, para la negociación de estos artículos, se indica siempre que "se les va a conseguir" (así haya en stock) para negociar de antemano el precio y a un mejor valor.

En lo referente al tercer sector es muy similar al primero, pero de una manera mas radical, los grandes clientes son los que indican a las multinacionales, a que empresa se vende y a que empresa no, a que empresa se le dan los certificados de originalidad y a quienes no, todo esto aprovechando que sus pedidos representan montos significativos de las ventas anuales de las multinacionales. Se está yendo por el camino de la monopolización (oligopolio) en ciertos casos, donde el poder del capital pulveriza de manera camuflada a los pequeños emprendedores.

2.5.4 Amenaza de Nuevos Integrantes

En el primer sector, la amenaza por el ingreso de nuevos participantes es extremadamente elevada, dado que está en pleno auge el ingreso al segmento, por su rentabilidad, bajas barreras de ingreso y alta demanda, ya sea de papelería, ventas al menudeo, centro de copiado, internet, recargas y variedad de servicios relacionados con estos nichos. Este segmento es muy atractivo para la gran mayoría de emprendedores, mismos que pueden superar las bajas barreras de entrada a un mercado poco atractivo para grandes capitales por tener bastante predominio de talento humano y personal.

Por otro lado, es muy escasa la aparición de nuevos competidores en el segmento de comercialización de suministros discontinuados a pesar de tener altas rentabilidades dado que se comercializa a precios de desecho. Este mercado es muy pequeño y extraño porque en ocasiones compite con recicladores de cartón y plástico. El ingreso es casi nulo por cuanto los integrantes han adquirido ventajas competitivas basadas en la experiencia y su ingreso sin un alto conocimiento del mercado es riesgoso e incierto.

Existe una marcada diferencia en la comercialización de suministros para tecnologías de información y de oficina, por un lado la venta a empresas privadas ha permanecido con un minúsculo ingreso de nuevos participantes a este mercado o, simplemente se han formalizado en ciertos casos; sin embargo el ingreso de nuevos participantes para vender a empresas públicas ha tenido un “boom” estos últimos años y continúa en

incremento, sobre todo en las licitaciones de “menor cuantía”, es decir en los procesos de compras públicas de hasta aproximadamente setenta mil dólares (0,0002% del Presupuesto General del Estado) (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública [LOSNC], 2008).

En las ventas de montos altos, los capitales y participantes son los mismos, aunque con nombres y apariencias diferentes, se han incrementado las empresas pero con los mismos dueños del capital y dueños de una cuota del mercado; este aparente incremento de participantes en el mercado es una estrategia de los grandes participantes y se da en respuesta a las políticas de democratización de la rentabilidad de este mercado propuestas por el régimen, en el que se da preferencias a los competidores pequeños ó a los que no han ganado muchas ofertas y tienen poca participación.

En la mayoría de casos la gran barrera de entrada es el financiamiento de los altos montos que se necesita para ingresar a competir, pero no es un impedimento efectivo, ya que, atraídos por la rentabilidad del sector, todos buscan la forma de superar este tema. Los pocos interesados que pueden superar las altas barreras de capital, tienen también que enfrentar las economías de escala, a los favorecidos con los “casos de precios especiales”, ventajas basadas en la experiencia y la oposición de los integrantes de la industria (Thompson). La gran mayoría que ingresa al mercado no puede mantenerse en éste debido a escasos conocimientos administrativos, financieros y legales que rápidamente debilitan las relaciones con clientes, proveedores y bancos.

2.5.5 Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos tienen un amplio campo de acción y un gran poder en los casi tres sectores donde compite la empresa exceptuando el tercero y específicamente en lo referente a las “compras públicas”, donde el requerimiento específico y por escrito, es de suministros originales.

La amenaza de productos sustitutos en papelería radica en la creación de nuevos modelos y diseños de moda. La defensa que tienen las marcas reconocidas son la calidad superior y las economías de escala para diferenciarse también en el precio, razón por la cual los productos sustitutos de papelería mayoritariamente tienen procedencia China. Existen muchos tipos de productos sustitutos en las tecnologías de información a más de los originales, entre los más mencionados están los llamados genéricos de buena calidad (Xerox produce productos de HP por ejemplo), genéricos de mala calidad, remanufacturados, refurbish, recargados, originales no autorizados (copias idénticas), originales con antigua presentación, caducados, con sistemas continuos. Todos estos productos han tenido una estrategia reactiva del mercado original.

La herramienta final que tienen las multinacionales fabricantes de tecnologías de información y productos originales, es el cambio o reemplazo de los equipos por otros con suministros nuevos, tecnología nueva, diseño nuevo, imagen nueva y sellos de seguridad nuevos que la competencia se demora en copiarlos e insertarlos en el mercado; muchos

de estos suministros, específicamente hablando de los cartuchos de tinta para impresoras, vienen ya con un chip inteligente que le indica al equipo el nivel de tinta y su procedencia, en caso de chips y cartuchos genéricos, muchas veces no detecta, hace advertencias, se desconfigura y el uso persistente hasta provoca daños en el equipo; estos poco a poco mejoran y se perfeccionan, hasta que existe poca diferencia entre un suministro original y uno genérico, diferencia que es aceptable para un cliente atraído por el dinero que ahorra en cada compra.

La presentación de los productos originales tienen fecha de caducidad y cambian con el tiempo, para que sean comprados cronológicamente y para proteger de las imitaciones que van apareciendo. La diferencia entre un suministro original y un genérico es la calidad, misma que nunca llega a igualarse, peor superar a los originales, pero con el tiempo si puede tener un margen pequeño de diferencia en calidad y grande en el precio, tiempo en el cual discontinúan a los equipos que usan estos suministros, los quitan del mercado y los reemplazan por otros nuevos y mejorados y continua el ciclo.

Para el 2015 se tiene previsto que la presentación e imagen de los suministros que son vendidos por medio de procesos de “compras públicas”, tengan otra presentación del que se vende a empresas privadas y público en general; estos productos vendrán equipados con un software que una vez insertados, no podrán permitir el uso de un suministro con una presentación diferente, todo esto con el fin de proteger este mercado.

2.6 TIPOS DE MERCADOS DE LA EMPRESA

Considerando que una reingeniería también tiene que presentar propuesta y proyectos nuevos, que con los mismos recursos re-orientados, ayuden a mejorar la rentabilidad de la empresa y a tener mayor presencia en el mercado o diversificarlo, es importante revisar los tipos de mercados que intervienen actualmente en el negocio en marcha y sobre todo poner énfasis en analizar los tipos de mercado que intervienen en las propuestas y proyectos nuevos.

2.6.1 Mercado Proveedor

La distribuidora se provee de insumos y suministros por cuatro razones o consideraciones: para abastecer la demanda por aproximadamente tres meses, por oportunidades que se presentan, por pedidos del cliente o por haber ganado una licitación; por tal motivo tiene dos fuentes principales: proveedores formales y proveedores informales.

Los principales proveedores que tienen precios de distribuidor para papelería, suministros de oficina y para copiadoras son Dilipa, Rex Plastic, Importadora Jurado, Distribuidora El Sol, Comercial Flores, importadores del sector del centro comercial Ipiales en Quito y del sector de la calle Luque y Malecón Simón Bolívar en Guayaquil, Celamplast, Compupaper y VSM. En todos estos lugares siempre se analiza primero el precio e inmediatamente después la calidad.

Cuando algo es muy bonito y de buena calidad a un bajo costo, se analiza la disponibilidad futura y el costo de abastecimiento, para de esta manera analizar la cantidad a adquirir. Existen productos que resultan muy apetecidos por los consumidores, se acaban rápido y luego no es posible abastecerse nuevamente, aspectos que motivan la posibilidad de buscar proveedores internacionales del mercado oriental.

No existe un mercado formal que abastezca de suministros discontinuados a la comercializadora, esta en realidad es la encargada de formalizar el mercado ya que la gran mayoría de suministros a darse de baja, suministros provenientes de locales en liquidación y mercadería en liquidación de locales, oficinas e instituciones, son transacciones que se realizan con liquidaciones de compras, para formalizarlas y legalizarlas ante el ente fiscal. El SRI ha sido notificado respecto del comercio de suministros discontinuados y considerando que son montos mínimos, que no son productos que afectan la producción nacional o tengan altas restricciones arancelarias, únicamente ha realizado observaciones e indicaciones respecto de no caer en el contrabando o lavado de activos.

Los principales distribuidores de suministros y consumibles para tecnologías de información son Xerox del Ecuador, HP del Ecuador, Datapro representante de Canon en el Ecuador, ITC que son representantes de Kyocera en el país, así como los representantes de Lexmark, Samsung, Epson, Ricoh, Sharp y Minolta; todos estos representantes a su vez establecen alianzas estratégicas y nombran distribuidores autorizados que

son abastecidos por las multinacionales con mayor preferencia en costos que a los pequeños distribuidores. Los descuentos a los que se puede acceder en montos altos, comprándole a los representantes de las multinacionales en el Ecuador, varían entre el cinco y diez por ciento, mientras que los grandes distribuidores autorizados multimarcas y clientes preferenciales tienen acceso a descuentos de hasta el 15% ó al “caso de precios”, en donde se les garantiza que van a tener el precio mas bajo de entre todos los participantes de una licitación.

En las ventas de montos altos a instituciones públicas, el mercado proveedor fácilmente se convierte en mercado competidor respecto de los proveedores multimarcas, en tal sentido, las únicas alianzas que generan ventajas competitivas son las alianzas estratégicas con las multinacionales o sus representantes. Entre las principales proveedoras multimarcas se encuentran: Compucintas, Compuexpress, Paco por mayor, Ciagomul, Compushop, Tecman, Martec, Megamicro, Compsupplies, entre otras (ECCOTEIN, 2014).

La importación de productos es una alternativa viable para proveerse de inventarios que se analizará mas adelante y cuya demora en la recepción varía entre quince y veinte días, con reservas de cupo debido a las aglomeraciones y cuya saturación se encuentra en el mes de diciembre. Esta opción no es viable en procesos de contratación pública con suministros cuyas marcas tienen representantes en el país, dado el control del mercado local que poseen y ejercen estas multinacionales.

2.6.2 Mercado Competidor

La empresa que lidera en el segmento de centros de copiado es Copy Colonial, en papelerías es Papelería Patria (antes el líder del era “Paco”, pero salió del sector para atender en locales de centros comerciales con el nombre de “Súper Paco”, tiene franquicias “paco-express”, vende al por mayor con “paco - por mayor” y atiende a grandes clientes con “paco-outsourcing”), el resto de competidores han venido poco a poco perfeccionándose y mejorando la calidad y variedad de servicio. Casi ninguno de los competidores del sector tiene la variedad de líneas y productos (del primer segmento) para ofrecer como lo tiene la comercializadora, hecho que le da un valor agregado y diferenciación de los demás, sin embargo, la estrategia comercial que se usa es la buena ubicación de local y la variedad de suministros que se expende.

En el segundo sector, el negocio compete en un océano azul (Kim & Mauborgne, 2005), en el que apenas hay una docena de competidores grandes en todo Quito e incluso los pocos competidores son considerados como socios estratégicos y clientes por cuanto existe un alto intercambio de suministros discontinuados bajo pedido entre estos. Una docena adicional de pequeños competidores, que a su vez también ayudan a comercializar y demandan estos productos, han aparecido en este pequeño nicho de mercado. La estrategia principal que usan es motivar el uso de equipos que han sido discontinuados, averiguando de ante mano las empresas e instituciones que tienen inventarios altos de suministros con

rotaciones muy bajas, mercaderías hueso o en obsolescencia, para acto seguido motivar la compra por un lado y la venta o forma de deshacerse por el otro lado.

La venta de consumibles para tecnologías de información, como tercer campo en el que compite la empresa, es un océano rojo, en el que todo el mundo sale a matar cuando escasea la comida (Kim & Mauborgne, 2005), cada uno se protege o se forman grupos sociales, familiares o económicos para repartirse el mercado. Las ventas a empresas privadas como a las públicas están saturadas, con la diferencia que en las públicas no existe fidelización del cliente e incluso se rotan las adjudicaciones, tratando de beneficiar a la mayor cantidad de proveedores, todo esto debido a políticas para democratizar las rentas de este mercado impuesta por el Estado.

Las “compras públicas” tiene reglas definidas, aunque muchas de ellas no se cumplen, mientras que la venta a empresas privadas se rige a las reglas del mercado y su mano invisible (Adam Smith, 1778). La principal estrategia que se usa son los trabajos de pre-venta que garanticen una adjudicación con margen de utilidad y minimicen la incertidumbre. En el mercado competidor directo de suministros para impresoras y otras tecnologías, se compite básicamente por el acceso a los descuentos, por volúmenes o por pronto pago, y el acceso a financiamiento con costos de capital bajos y técnicamente diseñados que permitan ser competitivos en las licitaciones. Adicional a esto existe una fuerte disputa por los proveedores.

2.6.3 Mercado Distribuidor

El local de la comercializadora se encuentra ubicado frente al nuevo Centro de atención ambulatoria del IESS, muy próximo a ser inaugurado y es el único canal con los clientes para las ventas al menudeo. La calidad de servicio ha tenido mejoras considerables pero requiere de una capacitación adicional del personal y un manual que instruya a futuro talento humano.

La distribución de suministros discontinuados requiere de personal altamente capacitado y con experiencia, por lo que en un principio se eleva su costo, una vez abierto el mercado, lo que terminan acabándose son los suministros discontinuados, para comenzar un nuevo ciclo. Sin embargo de esto, la rentabilidad de este segmento es muy atractiva, dado que el papel que se ejerce es de intermediario. En este segmento, no se garantiza la entrega oportuna e incluso no se garantiza la entrega; existe mas fidelidad en el servicio del que se deshacerse de un producto obsoleto.

Los márgenes de ahorro que dejan los costos de distribución y la calidad del servicio, son una ventaja competitiva que tienen las empresas pequeñas sobre las grande, por cuanto, la distribución de tóneres y consumibles para tecnologías de información en empresas pequeñas, es realizado, dependiendo de la importancia del monto, directamente por la gerencia en conjunto con un mensajero (y en montos bajos únicamente por un mensajero). Sin embargo, estos costos son compensados con los volúmenes de ventas.

2.6.4 Mercado Consumidor

El servicio de centro de copiado, papelería y venta de suministros al menudeo se da desde el local comercial a la población flotante que ingresa al Centro Histórico para realizar trámites o por diferentes motivos y además este servicio se da a las personas y consumidores residentes o población permanente en un radio de acción de diez cuadras a la redonda. Las emociones predominan las decisiones de compra de la población permanente en el local de la comercializadora, la población flotante realiza consumos por necesidades y luego, también toma decisiones emocionales; dependiendo de la hora y día del mes se ha presentado demanda de regalos, alimentos y recargas de tiempo aire.

Los clientes que demandan el servicio de consumibles discontinuados son personas que poseen o tienen acceso a tecnología discontinuada, por varias razones, en su mayoría son personas mayores, extranjeros y personas que piensan que los equipos deben ser fabricados para que duren toda una vida. Con tales antecedentes de comportamiento, se genera un mercado que en ocasiones se tiene que satisfacer hasta con productos genéricos.

Dado que un consumidor institucional, y mejor aún si es estatal, tiene decisiones de compra mas predecibles y racionales (Fascículo 2 UIDE), prever su comportamiento tendrá mas que ver con variables legales, de calidad, de cumplimiento, reputación, experiencia, imagen, solvencia y

precio. Es por esto que las decisiones emocionales que puedan tener un consumidor se dejan de lado en la venta de suministros al Estado y se direccionan todas las estrategias a las ventajas de oportunidad que dan los inventarios, a las alianzas y a la flexibilidad de una empresa pequeña.

2.6.4.1 Mercado Consumidor Gubernamental.

Las funciones del estado, los organismos electorales, de control y regulación, los gobiernos provinciales, cantonales, parroquiales y todos los organismos creados por la constitución y la ley para prestar servicios, conforman el mercado gubernamental; este mercado gasta millones de dólares anualmente en una variedad de bienes y servicios para respaldar operaciones internas que le permitan cumplir objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo (LOSNC, 2014). Los gastos estatales aumentan a medida que aumentan los servicios y beneficios que provee.

Para ingresar a este mercado es necesario realizar esfuerzos especiales. La complejidad de los procesos de compra son porque estas entidades gastan fondos públicos para adquirir bienes y servicios y esto, se le carga al público a través de impuestos. Algunas empresas prefieren no vender a estas instituciones debido a los trámites burocráticos y demoras en los pagos, sin embargo, una vez ingresado, todo es repetitivo y rentable (Pride & Ferrel, 1997).

2.7 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ENCONTRADAS

Del exterior de una organización se deben evaluar oportunidades de crecimiento y negocios, así como prepararse o defenderse ante posibles amenazas. A continuación se presenta un resumen de las principales novedades encontradas en el entorno de ECCOTEIN.

2.7.1 Oportunidades

FINANZAS:

- Existe la oferta de crédito productivo por parte de financieras.
- Se puede incrementar el Apalancamiento Financiero que en este sector promedia de seis partes a una.
- Capacidad de endeudamiento.

TALENTO HUMANO:

- Facilidades para que el personal se profesionalice.
- El trabajo da tiempo y recursos para que el personal se especialice.
- Capacidad para emprender y realizar nuevas propuestas.
- Beneficios gubernamentales por la generación de empleo.
- Se puede dar razones al talento humano para que incrementen el rendimiento de la empresa.

MARKETING:

- Se encuentra muy bien relacionada con políticos y los miembros de este mercado.
- Se proyecta un gran crecimiento del Mercado de venta de suministros y consumibles para tecnologías de información.
- Posibilidad de generar fidelidad en los clientes de los nuevos grandes contratos.
- Posee suficiente capacidad para incursionar y posicionarse nuevamente en el Sector de comercialización de suministros.
- Está beneficiada por la LOSNCP frente a grandes compañías, con adjudicaciones preferenciales en compras públicas de baja cuantía por ser una empresa pequeña.
- Ofertar sus servicios a instituciones públicas locales o realizar preventa.
- Existe la demanda de servicios complementarios que lo ofrece a medias como son: servicio de internet, cabinas telefónicas, recargas y pago de servicios.
- La próxima apertura del nuevo centro de atención ambulatoria del IEES, mismo que se encuentra al frente del local comercial, va a dar una nueva afluencia de clientes en demanda por los servicios de centro de copiado, papelería, internet y cabinas y suministros, a más de alimentos y bebidas para picar.
- Posibilidad de incrementar su radio de influencia mediante canales cibernéticos y publicidad.

ADMINISTRACIÓN:

- Posibilidad de rediseñar el negocio y transformarlo en una empresa.
- Se puede crear y destinar recursos para buscar nuevas áreas, mercados y productos que incrementen la rentabilidad de la empresa.
- Posibilidad de exhibir mercadería que es motivada por el consumo espontáneo de necesidades o requerimientos.

TECNOLOGÍA:

- Nuevas formas de hacer negocios, ser más productivo en el Sector, hacer mas gastando lo mismo.
- Crear valor agregado para el Cliente, los empleados, el Estado y el Entorno Natural.
- Ser amigable con el Medio Ambiente sin un incremento en los Costos.

ENTORNO:

- Democratización de la rentabilidad del sector de las ventas al Estado aplicadas por las leyes y el régimen actual.
- Lento ingreso de Capitales extranjeros.
- Apertura y facilidades a emprendimientos.
- Variada oferta de financiamiento a bajo costo para iniciativas y emprendimientos.

- Grandes oportunidades de creación de nuevos bienes y servicios que tengan valor agregado ecuatoriano.
- Programas de las multinacionales para ser socios con bajos capitales de inversión.
- La visión de futuro del Centro Histórico es la peatonización, adecuación de viviendas para hogares, embajadas, universidades y hoteles temáticos, vida bohemia, ciclo paseos, etc, según proyectos municipales y estatales.

2.7.2 Amenazas

FINANZAS:

- Parte de los activos corrientes pueden perder su valor.
- No posee Inventarios de alta rotación que incrementen la velocidad de rotación de los Activos Totales.
- Se están incrementando cada vez más los Gastos de Operación.

TALENTO HUMANO:

- Gran ingreso de nuevos integrantes al sector de las “Compras Públicas”.
- Posibilidad de copia y reproducción del giro del negocio.
- Deserción y rotación del talento humano capacitado.
- Mejores ofertas económicas de la competencia presentadas al talento humano.

MARKETING:

- Adjudicación de contratos y venta de suministros de manera fraudulenta.
- Monopolización del mercado proveedor.
- Convenios y acuerdos para la no entrega de garantías y certificados de originalidad entre los grandes clientes y las multinacionales.
- Desperdicio de tiempo valioso para posicionarse y aferrarse al Mercado de venta de suministros al Estado.
- La competencia se está posicionando fuertemente en ofrecer servicios complementarios y en “compras públicas”.
- Posibilidad de finalización de contrato y desahucio del local comercial.

ADMINISTRACIÓN:

- Poca apertura al ingreso de accionistas.
- Se puede detener la operatividad, los planes, transformación y crecimiento por la ausencia del administrativo principal. Falta de sucesión.

TECNOLOGÍA:

- Gran velocidad en los Cambios de la Tecnología.
- Obsolescencia acelerada de la tecnología de los Equipos.
- Nuevas tendencias en las formas de hackear e infectar de virus.
- Pérdida de datos o difusión de información sensible del negocio.

ENTORNO:

- Continuos intentos de desestabilizar el país por cambios realizados que afectan a grandes intereses internacionales.
- Conflictos armados, problemas diplomáticos y pandemias sanitarias pueden provocar cierre de fronteras.
- Continuas restricciones a las importaciones y cierre de fronteras para evitar el ingresos de productos e incentivar la industria nacional.
- Preferencia de las multinacionales a clientes con altos volúmenes de ventas.
- Continuas inversiones en el sector.
- El Impuesto a la salida de capitales complica la circulación normal de dinero para costos y gastos dentro de las sucursales en esta industria.
- Posible aplicación de economías de escala en el sector.
- Fuertes multas por retrasos (uno por mil del total de ventas por cada día de retraso - LOSNCP) en la entrega de suministros al Estado.
- Retrasos en las importación de suministros o despachos incorrectos desde el exterior.
- Crecimiento de la Oferta.
- Inestabilidad de los precios de productos importados.
- Asalto, robo, incendio, estafas, desastres naturales.

3. REQUERIMIENTOS DEL NEGOCIO PARA UN CRECIMIENTO SOSTENIBLE.

Este trabajo pretende entregar propuestas que ayuden a la transición de un negocio tradicional en una pequeña empresa ó compañía que genere conocimiento, fruto de la experiencia y, que logre crecer y mantenerse en el mercado donde se desenvuelve.

Para esto se va a evaluar todos los recursos y características con que cuenta la empresa para seleccionar los factores positivos y negativos mas importantes, de igual manera se va a proceder con el entorno y fuerzas externas que influyen en el negocio (Wheelen & Hunger, 2007), es decir del FODA de la empresa se sacarán matrices de evaluación de factores externos e internos y se los alinearán para generar una infinidad de estrategias que mejoren su rendimiento (David, 2013), de las cuales se seleccionarán las principales; se va a presentar un estudio para ampliar el segmento de mercado en base al resultado de las estrategias ofensivas, defensivas y de mantenimiento; por último se propondrá una planificación estratégica básica mínima que ayude a la planificación operativa y se logre un incremento en la rentabilidad de la empresa (Gordillo et al., 2008).

El sesgo para la selección de estas propuestas es el de enfocarse en incrementar la rentabilidad del negocio. En el camino habrá que ir cerrando brechas que afecten a estas propuestas y que le acerquen a un modelo de micro empresa.

3.1 DESARROLLO Y ALINEACIÓN DE ESTRATÉGIAS

Las fortalezas y debilidades de un negocio son de fácil percepción y detección por parte de los administradores, de igual manera sucede con las oportunidades y amenazas del exterior. “Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. La matriz FODA surgió como una respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones. El punto de partida del modelo son las amenazas ya que en muchos casos las organizaciones proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas” (Rodríguez Valencia, 2005, p.138). A continuación se realiza una selección de factores externo mas importantes para realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) (David, 2013).

CUADRO No. 04
CALIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ECCOTEIN

FACTORES EXTERNOS:	IMPORTANCIA	VALOR (Sobre 10)
OPORTUNIDADES:		
Oferta de crédito productivo a microempresarios y emprendedores	Alta	9
Beneficios gubernamentales para los generadores de empleo	Media	4
Posibilidad de generar fidelidad con los nuevos grandes contratos	Baja	3
Beneficios de LOSNCP para adjudicarse contratos por ser un negocio pequeño	Media	6
Realizar preventa en instituciones públicas locales	Alta	8
Creación de canales cibernéticos y publicitarios	Media	7
Rediseñar el negocio y transformarlo en empresa	Media	6
Destinar recursos a otros sectores rentables	Media	4

Nuevas formas eficientes y productivas de vender y hacer negocios	Alta	8
Crear valor agregado al cliente, empleados y Estado	Baja	2
Políticas de democratización de las rentas del sector público	Alta	10
Lento ingreso de capitales extranjeros	Baja	1
Apertura y facilidades al emprendimiento	Media	6
Programa “HP-Partner” para ser socio con baja inversión	Media	5
Modelo de desarrollo, liderazgo regional y estabilidad política del país	Baja	2
Planes, programas y proyectos estatales con visión de largo plazo	Baja	3
Incremento y retorno del talento humano capacitado en la región	Baja	4
Escases de empresas extranjeras que invierten en el sector	Baja	2
AMENAZAS:		
Gran ingreso de participantes al sector de las “compras públicas”	Alta	10
Posibilidad de copia y reproducción del giro del negocio por el talento humano	Baja	3
Deserción y rotación del talento humano capacitado	Media	4
Adjudicación de contratos y venta de suministros de manera fraudulenta	Alta	10
Monopolización del mercado proveedor	Alta	10
Convenios y acuerdos para la no entrega de garantías y certificados de originalidad.	Alta	7
Proceso continuo fuerte de posicionamiento de nuevos competidores	Alta	9
Disminución de la operatividad del negocio por ausencia de una sola persona	Alta	7
Obsolescencia acelerada de equipos	Baja	2
Perdida de datos o difusión de información sensible del negocio	Baja	3
Continuos intentos desestabilizadores del país	Baja	3
Cierre de fronteras y mercados por pandemias y conflictos	Baja	2
Preferencia de las multinacionales por los clientes de alto volumen	Alta	8

Aplicación de economías de escala	Alta	7
Multas por retrasos en la entrega de suministros al Estado	Alta	7
Retraso en las importaciones o despachos incompletos del exterior	Media	5
Inestabilidad de los precios de productos importados	Alta	7
Asalto, robo, incendio, estafas, desastres	Baja	2
Restricciones a las importaciones directas	Baja	3
Dependencia de políticas exteriores para adquirir suministros	Alta	7

Fuente: Investigación

Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garay

CUADRO No. 05
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ECCOTEIN

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS: (MEFE)									
FACTORES EXTERNOS CLAVES:	OPINIÓN A:			OPINIÓN B:			OPINIÓN C:		
	PODERACIÓN %	CALIFICACIÓN (1 -4)	RESULTADO PONDERADO	PODERACIÓN %	CALIFICACIÓN (1 -4)	RESULTADO PONDERADO	PODERACIÓN %	CALIFICACIÓN (1 -4)	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES:	55%			70%			50%		
Democratización de las rentas del sector de las "compras públicas"	0,20	4	0,80	0,30	4	1,20	0,15	4	0,60
Formas eficientes y productivas de vender y hacer negocios	0,10	3	0,30	0,05	2	0,10	0,10	3	0,30
Oferta de crédito productivo a microempresarios y emprendedores	0,15	3	0,45	0,20	4	0,80	0,15	3	0,45
Realizar preventa en instituciones públicas locales	0,10	4	0,40	0,15	2	0,30	0,10	3	0,30
AMENAZAS:	45%			30%			50%		
Monopolización del mercado proveedor	0,09	4	0,36	0,04	3	0,12	0,10	4	0,40
Aplicación de economías de escala	0,07	1	0,07	0,01	1	0,01	0,02	2	0,04
Disminución operatividad del negocio por ausencia de una sola persona	0,04	1	0,04	0,01	1	0,01	0,02	1	0,02
Proceso continuo fuerte de posicionamiento de nuevos competidores	0,03	1	0,03	0,03	3	0,09	0,08	1	0,08
Gran ingreso de participantes al sector de las "compras públicas"	0,04	4	0,16	0,03	4	0,12	0,06	4	0,24
Preferencia de las multinacionales por los clientes de alto volumen	0,05	2	0,10	0,02	1	0,02	0,03	2	0,06
Adjudicación de contratos y venta de suministros de manera fraudulenta	0,04	3	0,12	0,04	2	0,08	0,07	3	0,21
Convenios y acuerdos entre multinacionales y grandes clientes	0,02	1	0,02	0,01	1	0,01	0,02	1	0,02
Dependencia de políticas exteriores para adquirir suministros	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02
Multas por retrasos en la entrega de suministros al Estado	0,02	1	0,02	0,04	2	0,08	0,03	1	0,03
Inestabilidad de los precios de productos importados	0,03	1	0,03	0,05	1	0,05	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		2,92	1,00		3,01	1,00		2,87

Fuente: Fred R. David, (2003), "Conceptos de Administración Estratégica"

Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

El mismo procedimiento se realiza con los factores internos, se selecciona los mas importantes para crear la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

CUADRO No. 06
CALIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS ECCOTEIN

FACTORES INTERNOS:	IMPORTANCIA	VALOR (Sobre 10)
FORTALEZAS:		
Tiene capacidad de endeudamiento	Alta	10
Cuenta con estructura física propia	Alta	10
Fácil desinversión y baja rigidez	Media	6
Experiencia en venta de suministros por diez años	Alta	9
Baja resistencia al cambio y firme decisión de innovar	Baja	3
Conocimiento del sector y el negocio	Alta	6
Capacidad para incursionar y posicionarse nuevamente en el sector	Alta	9
Metas de incremento de las ventas logradas	Alta	7
Múltiples relaciones políticas y comerciales	Alta	9
Conocimientos universitarios de marketing, administración e investigación de mercado	Alta	8
Sin impedimentos para contratar con el Estado	Baja	2
Inversión en tecnología	Baja	3
Modelo de desarrollo, liderazgo regional y estabilidad política del país	Media	5
Planes programas y proyectos estatales con visión de largo plazo	Media	4
Grandes inversiones en proyectos, salud, educación y seguridad	Alta	7
Mínimos efectos colaterales de crisis mundiales	Media	5
Escases de empresas extranjeras que deseen invertir en el sector	Media	4
Panorama y entorno legal reformados, claros y democratizados	Alta	7

DEBILIDADES:		
No lleva una contabilidad pormenorizada y oportuna	Alta	8
No hay base de datos e historial digitales	Alta	8
Concentración de ventas en pocos clientes	Media	6
Inventarios con alto riesgo de obsolescencia	Media	6
Lenta rotación de inventarios respecto de la industria	Media	4
No se financia con créditos productivos	Media	5
Poca experiencia en “compras públicas”	Media	6
Poca motivación del talento humano por falta de programas de ascensos	Media	4
Manejo parcial del idioma inglés	Baja	3
Inexistencia de canales de promoción	Alta	10
No posee una imagen corporativa	Alta	8
Falta de convenios con proveedores y distribución autorizada	Alta	10
No existe una planificación estratégica	Media	5
Falta de manuales y procesos técnicos	Media	6
Tareas importantes centralizadas	Media	5
Inexistencia de software que automatice y controle los procesos del negocio	Alta	8
Desperdicio de tiempo para posicionarse en el mercado de “compras públicas”	Alta	8
Dificultad para la importación de suministros	Media	6

Fuente: Investigación

Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garay

Es importante señalar que tanto para la matriz MEFÉ como MEFI, a cada factor se le da el peso que tiene para la empresa y una calificación que va del 1 al 4, luego se solicita dos opiniones externas.

CUADRO No. 07
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS ECCOTEIN

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS: (MEFI)									
FACTORES INTERNOS CLAVES:	OPINIÓN A:			OPINIÓN B:			OPINIÓN C:		
	PODERACIÓN %	CALIFICACIÓN (1 - 4)	RESULTADO PONDERADO	PODERACIÓN %	CALIFICACIÓN (1 - 4)	RESULTADO PONDERADO	PODERACIÓN %	CALIFICACIÓN (1 - 4)	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS:	65%			63%			60%		
Cuenta con estructura física propia	0,09	4	0,36	0,08	4	0,32	0,07	4	0,28
Grandes inversiones en proyectos, salud, educación y seguridad	0,02	3	0,06	0,03	3	0,09	0,02	3	0,06
Metas de incremento de ventas logradas	0,01	3	0,03	0,02	3	0,06	0,01	3	0,03
Capacidad para incursionar y posicionarse nuevamente en el sector	0,07	3	0,21	0,06	3	0,18	0,05	3	0,15
Tiene capacidad de endeudamiento	0,14	4	0,56	0,13	4	0,52	0,15	4	0,60
Experiencia en venta de suministros por diez años	0,07	4	0,28	0,08	4	0,32	0,07	4	0,28
Múltiples relaciones políticas y comerciales	0,15	4	0,60	0,14	4	0,56	0,13	4	0,52
Panorama y entorno legal reformados, claros y democratizados	0,04	2	0,08	0,04	2	0,08	0,04	2	0,08
Conocimientos universitarios de marketing y administración	0,06	3	0,18	0,05	3	0,15	0,06	3	0,18
DEBILIDADES:	35%			37%			40%		
No hay base de datos e historial digitales	0,12	2	0,24	0,13	2	0,26	0,14	2	0,28
No lleva una contabilidad pormenorizada y oportuna	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02
Inexistencia de software que automatice y controles los procesos	0,08	1	0,08	0,09	1	0,09	0,08	1	0,08
No posee una imagen corporativa	0,03	3	0,09	0,03	3	0,09	0,05	3	0,15
Falta de convenios con proveedores y distribución autorizada	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16
Desperdicio de tiempo para posicionarse en el mercado	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01	0,02	1	0,02
Inexistencia de canales de promoción	0,05	4	0,20	0,05	4	0,20	0,05	4	0,20
TOTAL	1,00		3,16	1,00		3,11	1,00		3,09

Fuente: Fred R. David, (2003), "*Conceptos de Administración Estratégica*"
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

La tercera columna de cada opinión resulta de multiplicar la ponderación con la calificación. Para ordenar por la importancia y peso que tiene cada uno de los factores, se realiza una consolidación o promedio de las tres opiniones.

El procedimiento normal para llegar a las matrices de evaluación de factores externos e internos es por medio de tres o más equipos de trabajo que sacan sus conclusiones por separado, sin embargo, como la entidad a la que se le está analizando es muy pequeña, se ha solicitado opiniones del administrador principal, aliado estratégico principal y un promedio de opiniones externas.

El valor mas alto del resultado ponderado corresponde al factor externo clave más importante entre los importantes; en lo referente a factores negativos, el valor más alto corresponderá al factor mas peligroso o de mayor cuidado. A continuación se presenta la matriz de evaluación de factores externos consolidado:

CUADRO No. 08
MATRIZ MEFE CONSOLIDADA ECCOTEIN

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS: (MEFE)			
FACTORES EXTERNOS CLAVES:	CONSOLIDADO		
	PODERACIÓN %	CALIFICACIÓN (1 - 4)	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES:	58%		
Democratización de las rentas del sector de las "compras públicas"	0,22	4,0	0,87
Formas eficientes y productivas de vender y hacer negocios	0,08	2,7	0,22
Oferta de crédito productivo a microempresarios y emprendedores	0,17	3,3	0,56
Realizar preventa en instituciones públicas locales	0,12	3,0	0,35
AMENAZAS:	42%		
Monopolización del mercado proveedor	0,08	3,7	0,28
Aplicación de economías de escala	0,03	1,3	0,04
Disminución operatividad del negocio por ausencia de una sola persona	0,02	1,0	0,02
Proceso continuo fuerte de posicionamiento de nuevos competidores	0,05	1,7	0,08
Gran ingreso de participantes al sector de las "compras públicas"	0,04	4,0	0,17
Preferencia de las multinacionales por los clientes de alto volumen	0,03	1,7	0,06
Adjudicación de contratos y venta de suministros de manera fraudulenta	0,05	2,7	0,13
Convenios y acuerdos entre multinacionales y grandes clientes	0,02	1,0	0,02
Dependencia de politicas exteriores para adquirir suministros	0,02	1,0	0,02
Multas por retrasos en la entrega de suministros al Estado	0,03	1,3	0,04
Inestabilidad de los precios de productos importados	0,04	1,3	0,06
TOTAL	1,00		2,92

Fuente: Fred R. David, (2003), "Conceptos de Administración Estratégica"
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garav

Las mismas conclusiones se desprenden del resultado ponderado de la matriz de evaluación de factores internos consolidado que a continuación se presentan con resultados consolidados:

CUADRO No. 09
MATRIZ MEFI CONSOLIDADA ECCOTEIN

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS: (MEFI)			
FACTORES INTERNOS CLAVES:	CONSOLIDADO		
	PODERACIÓN %	CALIFICACIÓN (1 - 4)	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS:	63%		
Cuenta con estructura física propia	0,08	4	0,32
Grandes inversiones en proyectos, salud, educación y seguridad	0,02	3	0,07
Metas de incremento de ventas logradas	0,01	3	0,04
Capacidad para incursionar y posicionarse nuevamente en el sector	0,06	3	0,18
Tiene capacidad de endeudamiento	0,14	4	0,56
Experiencia en venta de suministros por diez años	0,07	4	0,29
Múltiples relaciones políticas y comerciales	0,14	4	0,56
Panorama y entorno legal reformados, claros y democratizados	0,04	2	0,08
Conocimientos universitarios de marketing y administración	0,06	3	0,17
DEBILIDADES:	37%		
No hay base de datos e historial digitales	0,13	2	0,26
No lleva una contabilidad pormenorizada y oportuna	0,02	1	0,02
Inexistencia de software que automatice y controle los procesos	0,08	1	0,08
No posee una imagen corporativa	0,04	3	0,11
Falta de convenios con proveedores y distribución autorizada	0,04	4	0,16
Desperdicio de tiempo para posicionarse en el mercado	0,01	1	0,01
Inexistencia de canales de promoción	0,05	4	0,20
TOTAL	1,00		3,12

Fuente: Fred R. David, (2003), "Conceptos de Administración Estratégica"
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garav

La matriz MEFE y MEFI ordenadas desde los factores externos e internos claves mas importantes hasta los factores externos e internos claves mas peligrosos, nos permiten obtener una matriz de adecuación de estrategias. Si se vincula un factor externo con uno interno, se puede obtener una infinidad de posibilidades, para cada una de las cuales, se puede plantear una estrategia. En esta matriz, también llamada Matriz FODA para la formulación de estrategias, se puede diferenciar cuatro cuadrantes importantes: de la relación entre fortalezas y oportunidades surgen las estrategias agresivas o maxi-maxi, entre amenazas y debilidades salen las estrategias defensiva o mini-mini, entre debilidades y oportunidades resultan estrategias de mantenimiento o mini-maxi y, por último, entre fortalezas y amenazas también surgen estrategias de mantenimiento o maxi-mini (Kontz & Weihrich, 1998).

CUADRO No. 10
ADECUACIÓN Y ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS ECCOTEIN

ADECUACIÓN DE ESTRATEGIAS (FODA)			FACTORES INTERNOS																
			FORTALEZAS								DEBILIDADES								
			Relaciones políticas y comerciales	Tiene capacidad de endeudamiento	Cuenta con estructura física propia	Experiencia en venta de suministros	Capacidad para posicionarse en el sector	Conocimientos universitarios mercado	Entorno legal reformados y claros	Grandes inversiones en proyectos	Metas de incremento de ventas logradas	Falta de convenios con proveedores	Inexistencia de canales de promoción	No posee una imagen corporativa	No hay base de datos históricos	No lleva contabilidad oportuna	Inexistencia software de automatización	Desperdicio de tiempo para posicionarse	
			0.60	0.56	0.36	0.28	0.21	0.18	0.08	0.06	0.03	0.01	0.02	0.08	0.09	0.16	0.20	0.24	
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES:	Democratización de las rentas del sector público	0.20	12.00%	11.20%	7.20%	5.60%	4.20%	3.60%	1.60%	1.20%	0.60%	0.20%	0.40%	1.60%	1.80%	3.20%	4.00%	4.80%
		Oferta de crédito productivo a microempresarios	0.15	9.00%	8.40%	5.40%	4.20%	3.15%	2.70%	1.20%	0.90%	0.45%	0.15%	0.30%	1.20%	1.35%	2.40%	3.00%	3.60%
		Realizar preventa a instituciones públicas locales	0.10	6.00%	5.60%	3.60%	2.80%	2.10%	1.80%	0.80%	0.60%	0.30%	0.10%	0.20%	0.80%	0.90%	1.60%	2.00%	2.40%
		Formas eficientes y productivas de negociar, vender	0.10	6.00%	5.60%	3.60%	2.80%	2.10%	1.80%	0.80%	0.60%	0.30%	0.10%	0.20%	0.80%	0.90%	1.60%	2.00%	2.40%
	AMENAZAS:	Monopolización del mercado proveedor	0.02	1.20%	1.12%	0.72%	0.56%	0.42%	0.36%	0.16%	0.12%	0.06%	0.02%	0.04%	0.16%	0.18%	0.32%	0.40%	0.48%
		Gran ingreso de participantes al sector de "compras públicas"	0.02	1.20%	1.12%	0.72%	0.56%	0.42%	0.36%	0.16%	0.12%	0.06%	0.02%	0.04%	0.16%	0.18%	0.32%	0.40%	0.48%
		Adjudicación de contratos de manera fraudulentas	0.02	1.20%	1.12%	0.72%	0.56%	0.42%	0.36%	0.16%	0.12%	0.06%	0.02%	0.04%	0.16%	0.18%	0.32%	0.40%	0.48%
		Proceso de posicionamiento fuerte de nuevos competidores	0.03	1.80%	1.68%	1.08%	0.84%	0.63%	0.54%	0.24%	0.18%	0.09%	0.03%	0.06%	0.24%	0.27%	0.48%	0.60%	0.72%
		Preferencia de multinacionales por grandes clientes	0.03	1.80%	1.68%	1.08%	0.84%	0.63%	0.54%	0.24%	0.18%	0.09%	0.03%	0.06%	0.24%	0.27%	0.48%	0.60%	0.72%
		Inestabilidad de los precios de productos importados	0.04	2.40%	2.24%	1.44%	1.12%	0.84%	0.72%	0.32%	0.24%	0.12%	0.04%	0.08%	0.32%	0.36%	0.64%	0.80%	0.96%
		Aplicación de economías de escala	0.04	2.40%	2.24%	1.44%	1.12%	0.84%	0.72%	0.32%	0.24%	0.12%	0.04%	0.08%	0.32%	0.36%	0.64%	0.80%	0.96%
		Multa por retraso en la entrega de suministros al Estado	0.04	2.40%	2.24%	1.44%	1.12%	0.84%	0.72%	0.32%	0.24%	0.12%	0.04%	0.08%	0.32%	0.36%	0.64%	0.80%	0.96%
		Convenios para voicotear a competidores en ventas estatales	0.05	3.00%	2.80%	1.80%	1.40%	1.05%	0.90%	0.40%	0.30%	0.15%	0.05%	0.10%	0.40%	0.45%	0.80%	1.00%	1.20%
		Disminución de la operatividad por falta de una persona	0.07	4.20%	3.92%	2.52%	1.96%	1.47%	1.26%	0.56%	0.42%	0.21%	0.07%	0.14%	0.56%	0.63%	1.12%	1.40%	1.68%
		Dependencia de políticas exteriores para adquirir suministros	0.09	5.40%	5.04%	3.24%	2.52%	1.89%	1.62%	0.72%	0.54%	0.27%	0.09%	0.18%	0.72%	0.81%	1.44%	1.80%	2.16%

Fuente: Fred R. David, (2003), "Conceptos de Administración Estratégica"
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garav

Las estrategias agresivas u ofensivas son las que mayor éxito pueden tener dado que, se usan fortalezas para aprovechar oportunidades (Kontz & Weihrich, 1998). Para el caso de la empresa, se han alineado hasta cuatro fortalezas contra una oportunidad.

CUADRO No. 11
ESTRATEGIAS AGRESIVAS ECCOTEIN

ESTRATEGIAS AGRESIVAS:		
FACTORES EXTERNOS CLAVES (Oportunidades)	FACTORES INTERNOS CLAVES (Fortalezas)	ESTRATEGIAS POSIBLES
Oferta de crédito productivo a microempresarios y emprendedores (O)	Cuenta con estructura física propia (F)	Cerrar brechas estratégicas que permitan crear una compañía o empresa
Realizar preventa en instituciones públicas locales (O)	Conocimiento del sector y el negocio (F)	Realizar visitas e investigaciones a instituciones locales con el objetivo de conocer el contenido del pliego de pedidos y principales competidores interesados en participar.
	Capacidad para incursionar y posicionarse nuevamente en el sector (F)	
	Experiencia en venta de suministros por diez años (F)	
	Metas de incremento de las ventas logradas (F)	
Políticas de democratización de las rentas del sector público (O)	Tiene capacidad de endeudamiento (F)	Incursionar en las ventas a instituciones públicas locales y regionales de montos altos y de ínfima cuantía. Incrementar el mercado objetivo.
Nuevas formas eficientes y productivas de vender y hacer negocios (O)		
Oferta de crédito productivo a microempresarios y emprendedores (O)		
Nuevas formas eficientes y productivas de vender y hacer negocios (O)	Conocimientos universitarios de marketing, administración e investigación de mercado (F)	Realizar ventas al por menor vía internet con entrega a domicilio en la ciudad de Quito.
Políticas de democratización de las rentas del sector público (O)	Grandes inversiones en proyectos, salud, educación y seguridad (F)	Calificarse en las nuevas instituciones y entidades para ofertar requerimientos urgentes de suministros
Políticas de democratización de las rentas del sector público (O)	Panorama y entorno legal reformados, claros y democratizados (F)	Quitarle una pequeña porción del mercado a las grandes empresas y eliminar barreras monopolizadoras.
	Múltiples relaciones políticas y comerciales (F)	

Fuente: Investigación

Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garav

Las estrategias defensivas tienen por objetivo disminuir o minimizar las debilidades internas y evitar o reducir las amenazas externas para que los efectos negativos que hay sobre la empresa se superen (Kontz & Weihrich, 1998).

Las principales estrategias defensivas que se tienen que tomar en cuenta para implementar en el negocio son las siguientes:

CUADRO No. 12
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS ECCOTEIN

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:		
FACTORES EXTERNOS CLAVES (Amenazas)	FACTORES INTERNOS CLAVES (Debilidades)	ESTRATEGIAS POSIBLES
Gran ingreso de participantes al sector de las “compras públicas” (A)	No hay base de datos e historial digitales (D)	Generación de información importante con condiciones y reglas actuales.
Convenios y acuerdos para la no entrega de garantías y certificados de originalidad (A)	Falta de convenios con proveedores y distribución autorizada (D)	Gestionar la venta de suministros con grandes proveedores a cambio de compartir las utilidades.
Proceso continuo fuerte de posicionamiento de nuevos competidores (A)	No hay base de datos e historial digitales (D)	Estudiar, observar y aprender de los errores y experiencias de los demás y crear una base de datos, tendencias y estacionalidades
Multas por retrasos en la entrega de suministros al Estado (A)	Desperdicio de tiempo para posicionarse en el mercado de “compras públicas” (D)	Ayudar en el abastecimiento a empresas en aprietos por contratos adjudicados, con promociones y ofertas del mismo mercado para cubrir demandas estacionales urgentes.
Inestabilidad de los precios de productos importados (A)		
Dependencia de políticas exteriores para adquirir suministros (A)	Inexistencia de canales de promoción (D)	Crear canales de distribución
Inestabilidad de los precios de productos importados (A)	No lleva una contabilidad pormenorizada y oportuna (D)	Comprar a la baja tecnología con meses en el mercado o sin precio de descreme, que permitan automatizar los procesos, llevar contabilidad, generar información y usar la internet productivamente.
	Inexistencia de canales de promoción (D)	
	Inexistencia de software que automatice y controle los procesos del negocio (D)	

Fuente: Investigación

Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garay

Las estrategias de mantenimiento usan fortalezas internas para eliminar o minimizar amenazas y a su vez también pueden utilizar oportunidades externas para superar debilidades (Kontz & Weihrich, 1998). Entre las principales están:

CUADRO No. 13
ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO ECCOTEIN

ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO:		
FACTORES EXTERNOS CLAVES	FACTORES INTERNOS CLAVES	ESTRATEGIAS POSIBLES
Proceso continuo fuerte de posicionamiento de nuevos competidores (A)	Experiencia en venta de suministros por diez años (F)	Actualizarse de las necesidades del mercado por medio de la investigación y ampliar el mercado objetivo con el ingreso a competir en las pujas de “compras públicas”.
	Capacidad para incursionar y posicionarse nuevamente en el sector (F)	
	Panorama y entorno legal reformados, claros y democratizados (F)	
	Grandes inversiones en proyectos, salud, educación y seguridad (F)	
Realizar preventa en instituciones públicas locales (O)	Inexistencia de canales de promoción (D)	Estudiar y revisar el catálogo de compras y comportamiento de diez instituciones públicas. Prepararse y presupuestar para competir y pujar por la adjudicación de sus contratos.
Nuevas formas eficientes y productivas de vender y hacer negocios (O)	No hay base de datos e historial digitales (D)	
Gran ingreso de participantes al sector de las “compras públicas” (A)	Tiene capacidad de endeudamiento (F)	Cerrar brechas estratégicas para en el futuro convertirse en distribuidor de suministros al por mayor realizando una investigación de los requerimientos del mercado.
Preferencia de las multinacionales por los clientes de alto volumen (A)	Cuenta con estructura física propia (F)	
Adjudicación de contratos y venta de suministros de manera fraudulenta (A)	Múltiples relaciones políticas y comerciales (F)	Apelación a los procesos de adjudicación fraudulentas con demostraciones y pruebas ante los entes competentes. Hacer caer los procesos que tengan irregularidades. Hacer que se cumpla la LOSNCP en los procesos y evitar excesos por medio de la Secretaría de Control del Poder del mercado. Negociar.
Monopolización del mercado proveedor (A)		
Convenios y acuerdos para la no entrega de garantías y certificados de originalidad (A)		
Aplicación de economías de escala (A)		
Disminución de la operatividad del negocio por ausencia de una sola persona (A)	Conocimientos universitarios de marketing, administración e investigación de mercado (F)	Planificar, organizar, controlar, delegar y diseñar procesos administrativos.
Políticas de democratización de las rentas del sector público (O)	Falta de convenios con proveedores y distribución autorizada (D)	Realizar un uso efectivo de herramientas de negociación y planificación para alcanzar acuerdos.

Multas por retrasos en la entrega de suministros al Estado (A)	Conocimiento del sector y el negocio (F)	Compra y provisión de suministros a precios locales mas altos pero inferior al costo beneficio de pagar multas diarias.
Dependencia de políticas exteriores para adquirir suministros (A)	Inexistencia de canales de promoción (D)	Proponer la distribución y atención a un mercado específico para hacerse conocer.
Oferta de crédito productivo a microempresarios y emprendedores (O)	No posee una imagen corporativa (D)	Gestionar créditos blandos para inversión en imagen corporativa, acceso a base de datos de clientes vía internet, tecnificación y acceso a información oportuna.
	Inexistencia de software que automatice y controle los procesos del negocio (D)	
	No lleva una contabilidad pormenorizada y oportuna (D)	

Fuente: Investigación

Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garav

Todas las debilidades no tomadas en cuenta por tener una baja calificación o ponderación, a mas de las que si se encuentran en la matriz FODA, generan una brecha estratégica, que representa la diferencia entre la posición deseada por la empresa y su posición actual (Rodríguez Valencia, 2005).

Se propone implantar planes y programas estratégicos básicos que se prolonguen hasta cerrar estas brechas y conduzcan a una posición deseada por el negocio y lo acerquen a la figura y funcionamiento semejante a una empresa.

Sería importante empezar por formular planes tácticos de compras, de ventas y finanzas e interrelacionarlos con planes operacionales. Estos planes en detalle y presupuestos a ser llevados a cabo dentro del negocio cada vez se revestirán de mayor importancia; la calidad de los datos y su relación con todo el negocio son los que le acercarán a la transformación en empresa (Rodríguez Valencia, 2005).

3.2 AMPLIACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

El área de interés a ser desarrollada e investigada en esta propuesta es el de “ventas a instituciones públicas de suministros y consumibles para las tecnologías de información en la provincia de Pichincha”, considerando que la comercializadora tiene potencial para competir en este mercado y tiene cero o poca participación en el mismo, todo esto como una posible opción para fomentar la rentabilidad de la empresa, crecer, reestructurar su misión, ampliar su visión y aprovechar las oportunidades que las políticas estatales ofrecen.

La investigación realizada es con métodos subjetivos, es decir con entrevista de profundidad a expertos dada la imposibilidad de acceder a información sensible. La información secundaria cuantitativa se obtendrá de la página web del SERCOP (Servicio Nacional de Contratación Pública), donde existe información secundaria importante para realizar un primer análisis.

3.2.1 Las Compras Públicas

El estado, a través del INCOP y en coordinación con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la Secretaría de Control del Poder del Mercado y la Secretaría de Planificación (entre otras), se encuentran en un proceso de democratización de las compras públicas, esto quiere decir que, cualquier persona que se encuentre calificada, sea natural, jurídica o asociaciones, que cumpla con los requisitos mínimos de obligaciones laborales, fiscales y legales, puede participar y adjudicarse una licitación,

sea esta por invitación ó auto invitación, ayudando de esta forma a distribuir mejor la rentabilidad de este sector, con una ventaja adicional: las empresas pequeñas tienen la posibilidad de ganar una puja incluso si su oferta es mayor en un 10% con respecto a las empresas grandes.

El incremento de los proyectos en la planificación estatal y en el Presupuesto General del Estado, ha hecho que se incremente la demanda de toners y suministros necesarios para la impresión, difusión y duplicaciones físicas de archivos digitales con estos contenidos. Además, la consideración a "la comunicación" y el "manejo de la información" como herramientas estratégicas muy poderosas que pueden desestabilizar la democracia, ha dado lugar al incremento de documentos impresos, para mantener y mejorar la comunicación y la información estatal, tanto digital como física. Estos eventos han hecho que el Estado destine mayores recursos para la compra de suministros para tecnologías de información, para suplir la demanda y requerimiento de impresiones y documentos físicos.

En este mercado existe un incremento de ofertantes dada las nuevas condiciones fijadas. Existe una lucha entre los ofertantes con experiencia en el mercado y los que recién quieren ingresar. Los participantes antiguos son competidores fuertes que han creado nuevas empresas con la imagen de pequeñas para tener los beneficios de la nueva ley, controlan el mercado proveedor y lo usan como barrera de entrada para los nuevos participantes y, se resguardan con las demás barreras de entrada.

3.2.2 Aspectos legales de las Adjudicaciones

La creación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP) surgió a partir de la necesidad por parte del Estado, de armonizar, controlar y programar sus requerimientos, evitar desperdicio de recursos públicos, agilizar, transparentar y actualizar tecnológicamente los procedimientos, pero sobre todo, esta ley señala que las compras públicas deben servir como elemento dinamizador de la economía local, promoviendo y prefiriendo la producción nacional, fomentando la generación de empleo, la asociatividad y la redistribución de la riqueza (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública [LOSNCPP], 2008).

De esta ley surge el Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) y los principios y normas de todas las adquisiciones y contrataciones que realicen los organismos, dependencias, entidades del Estado, corporaciones, fundaciones, sociedades civiles y personas jurídicas que dependan de recursos públicos.

Las únicas adquisiciones o contrataciones con Régimen Especial son las de adquisición de fármacos, los insumos y recursos necesarios para la seguridad interna y externa del estado, las destinadas a la comunicación social e información de las acciones estatales realizadas, los servicios de asesoría en materia jurídica, una obra artística, literaria o científica y las de repuestos (LOSNCPP, 2008).

Los principios que se observan en la LOSNCP son los de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad y participación nacional (LOSNCP, 2009).

El Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP) es el que ejerce rectoría sobre el Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), por mandato de su ley orgánica (LOSNCP) administra el Registro Único de Proveedores (RUP) y el portal de COMPRASPUBLICAS; tiene categoría de una entidad de regulación y control, por esto, cuenta con la asesoría de la Procuraduría General del Estado y de la Contraloría General del Estado.

El portal de COMPRASPUBLICAS es el sistema informático del INCOP, de uso obligatorio, donde todas las entidades contratantes del SNCP presentan y presupuestan sus requerimientos de bienes y servicios para formar el Plan Anual de Contratación; estos recursos servirán para cumplir con los objetivos y necesidades institucionales, mismos que a su vez, sirven para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

La ley no solo coordina con todos los Ministerios, Secretarías y órganos públicos, sino que obliga a entregar información en tiempo real a instituciones como el SRI o IESS, puesto que no pueden acceder y beneficiarse de contrataciones públicas aquellas personas naturales o jurídicas que tengan deudas y obligaciones pendientes con el Estado como son, adeudar impuestos al SRI o aportes patronales al IESS.

Tampoco pueden ser favorecidos contratistas incumplidos (cinco años imposibilitados) y adjudicatarios fallidos (tres años sin posibilidad de poder contratar). Los funcionarios públicos administrativos y operativos están impedidos de ser proveedores y en caso de trabajar en el INCOP, se incluye a los familiares de los funcionarios operativos.

Las contrataciones de menor cuantía son aquellas inferiores al 0,0002% del presupuesto general del Estado que para el 2014 equivalen a US\$68.601,27; Estas contrataciones se adjudican preferentemente a micros y pequeñas empresas, artesanos o profesionales domiciliados en el cantón.

Los requisitos, la forma de los contratos, sus cláusulas obligatorias y las inhabilidades se encuentran perfectamente detalladas en esta ley (LOSNCPE), a mas de las garantías, recepción, liquidación, terminación, responsables, reclamaciones y controversias. El link mas importante para ingresar una oferta es el “SOCE” (Sistema Oficial de Contratación del Estado) dentro de la página del “SERCOP” (Servicio Nacional de Contratación Pública) y cuya dirección electrónica es “ www.compraspublicas.gob.ec/incop/”. El proceso compras públicas se encuentra detallado mas adelante en procesos de venta.

EL SNCP del Ecuador ha venido perfeccionándose continuamente hasta convertirse en uno de los mas completos de Sudamérica, sin embargo, en un estudio realizado por medio de entrevista a expertos, esta ley es tergiversada para evitar que cumpla el propósito para la cual fue creada.

3.2.3 Artimañas en las Compras Públicas

Si existe un proceso por parte del Estado como comprador, para democratizar las rentas al adjudicar una licitación, también existe un proceso no escrito por parte de las empresas como vendedoras, para ganar dicha licitación; a continuación se presentan algunos métodos de los que se valen las empresas para adjudicarse procesos:

- I. Ponerse de acuerdo y negociar entre las siete (o más) empresas finalistas seleccionadas del proceso, para que la oferta económica inicial no se reduzca considerablemente en la puja final, dividiéndose luego, la utilidad de la venta entre las empresas que participaron en la mencionada puja ficticia.
- II. Informar la lista de productos a pedir (pliegos) por medios no autorizados, con varias semanas de anticipación respecto de los demás competidores, para que la empresa interesada empiece a importar, conseguir e inventariarse de manera anticipada (y aprovecharse del principio de oportunidad).
- III. Insertar en la lista, objeto del contrato, dos o mas ítems de productos bien antiguos, súper discontinuados, que no se puede conseguir, ni lo tiene ninguno de los posibles interesados en ingresar al concurso y que la empresa interesada los ha adquirido de antemano en coordinación con algún funcionario público.

IV. Publicar procesos o pedir suministros de manera urgente reduciendo los tiempos y plazos de entrega en los contratos, para que las empresas no alcancen a importar e inventariarse de productos y por consiguiente desistan de participar en la licitación. Esta maniobra normalmente se la realiza en combinación con la número II.

GRÁFICO No. 10
EJEMPLO DE PROCESO CON PLAZO DE ENTREGA CORTO

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.compraspublicas.com.ec/ProcesoContratacion/compras/PC/informacionProcesoContratacion2.cpe?idSolCo>. The page displays details for a procurement process titled "Descripción del Proceso de Contratación".

Entidad:	DIRECCION PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA PASTAZA
Objeto de Proceso:	ADQUISICIÓN DE TONERS, CINTAS, FUSORES Y TAMBORES PARA IMPRESORAS QUE SE UTILIZAN EN LAS AREAS ADMINISTRATIVAS Y JUDICIALES DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE PASTAZA.
Código:	SE-DPCJP-003-2014
Tipo Compra:	Bien
Presupuesto Referencial Total (Sin Iva):	USD 22,379.77
Tipo de Contratación:	Subasta Inversa Electrónica
Forma de Pago:	Anticipo 0% Saldo: Pago contra entrega de bienes obras o servicio 100.00%
Tipo de Adjudicación:	Total
Plazo de Entrega:	5 días
Vigencia de Oferta:	30 días
Funcionario encargado del proceso:	nelly.estada@concejajudicial.gob.ec
Estado del Proceso:	Preguntas, Respuestas y Aclaraciones
Descripción:	ADQUISICION DE SUMINISTROS PARA IMPRESORAS
Variación mínima de la Oferta durante la Puja:	1.00% Tipo Variación: Precio total
Estado de Invitación para Proveedor:	Proveedor Invitado
Observaciones:	

Below the table, it states: "Su Empresa se encuentra registrada en este Proceso". At the bottom, there are buttons for "Regresar" and "Imprimir". The footer indicates "Copyright © 2008 - 2014 Servicio Nacional de Contratación Pública".

Fuente: www.compraspublicas.com.ec

V. Solicitar un requisito difuso o impreciso en el proceso de contratación y cuando dicho proceso se encuentra en estado de “preguntas, respuestas y aclaraciones”, la empresa interesada pregunta en el último minuto y el funcionario coordinadamente aclara de tal manera que, manda a la gran mayoría de participantes a desistir de participar ó a intentar sacar un documento (como por

ejemplo un certificado de garantía de un año expedido por el fabricante) que se demora en ser entregado y que la empresa interesada lo tiene de antemano, dándole así al departamento técnico de compras públicas la facultad ó excusa de rechazar a los participantes en la calificación técnica del proceso, quedando de esta forma únicamente tres ó cuatro empresas vinculadas entre sí.

VI. Crear varias empresas con diferentes nombres y representantes legales, pero con un solo dueño (que incluso funcionan en la misma oficina, pero tienen direcciones diferentes), por tanto incurriendo de esta manera en el delito de testaferrismo, para evadir incumplimientos y con ayuda de las tácticas mencionadas, adjudicarse procesos e incluso beneficiarse de los márgenes de preferencia y políticas estatales para la democratización de la rentabilidad de este sector con relación al tamaño del proveedor. Adicional a esto se encuentran las empresas de familiares, amigos y las vinculadas, que hace imposible que se cumpla la LOSNCP, donde indica claramente que las empresas participantes al proceso y a la puja final deben declarar no conocerse entre sí o que se impide el participar en los procesos de compras públicas a los proveedores incumplidos ó adjudicatarios fallidos. Todas estas infracciones se dan porque, existen normas pero no hay control.

- VII. Usar el poder de negociación de los grandes clientes para evitar que las marcas proveedoras atiendan a los demás participantes del proceso en sus requerimientos o para boicotearlos.
- VIII. Planificar junto con un funcionario público la importación de equipos e insumos que se traen únicamente bajo pedido, por no tener demanda de estos en el mercado local ó por ser muy riesgosa su adquisición y comercialización, para luego realizar un requerimiento, con tiempos inmediatos, de estos bienes.
- IX. Impulsar la monopolización de las compras públicas al solicitar requisitos que pueden ser cumplidos únicamente por las grandes empresas. Tal es el caso de solicitar el ser distribuidor autorizado de cuantas marcas tenga la lista de pedidos (ej.: ser distribuidor autorizado de diez marcas: HP, Xerox, Lexmark, Samsung, Canon, Kyocera, Epson, Toshiba, Riso, Ricoh y Savin). Adicional a esto se pide requisitos como la experiencia que ha tenido en ventas al estado, certificados bancarios, preferencia por las personerías jurídicas, etc.
- X. Alegar cualquiera de las “causas de rechazo” para dejar afuera a los concursantes fuertes de las compras públicas, para quedarse con los participantes de interés de alguno de los funcionarios de la comisión calificadora.

3.2.4 Los procesos de Adjudicación de Contratos Estatales

La adjudicación de contratos estatales se podría dividir en tres etapas: la evaluación de la participación, la fase precontractual y el cumplimiento del contrato.

La posibilidad de ser beneficiado con la adjudicación de un contrato parte primero del deseo de participar en las subastas inversas electrónicas o licitaciones estatales y si el sistema le permite o no ingresar (no debe adeudar al IESS ni al SRI). Existen tres procesos definidos que se deben seguir: El proceso de ingreso al sistema, la búsqueda de procesos e invitaciones y la evaluación.

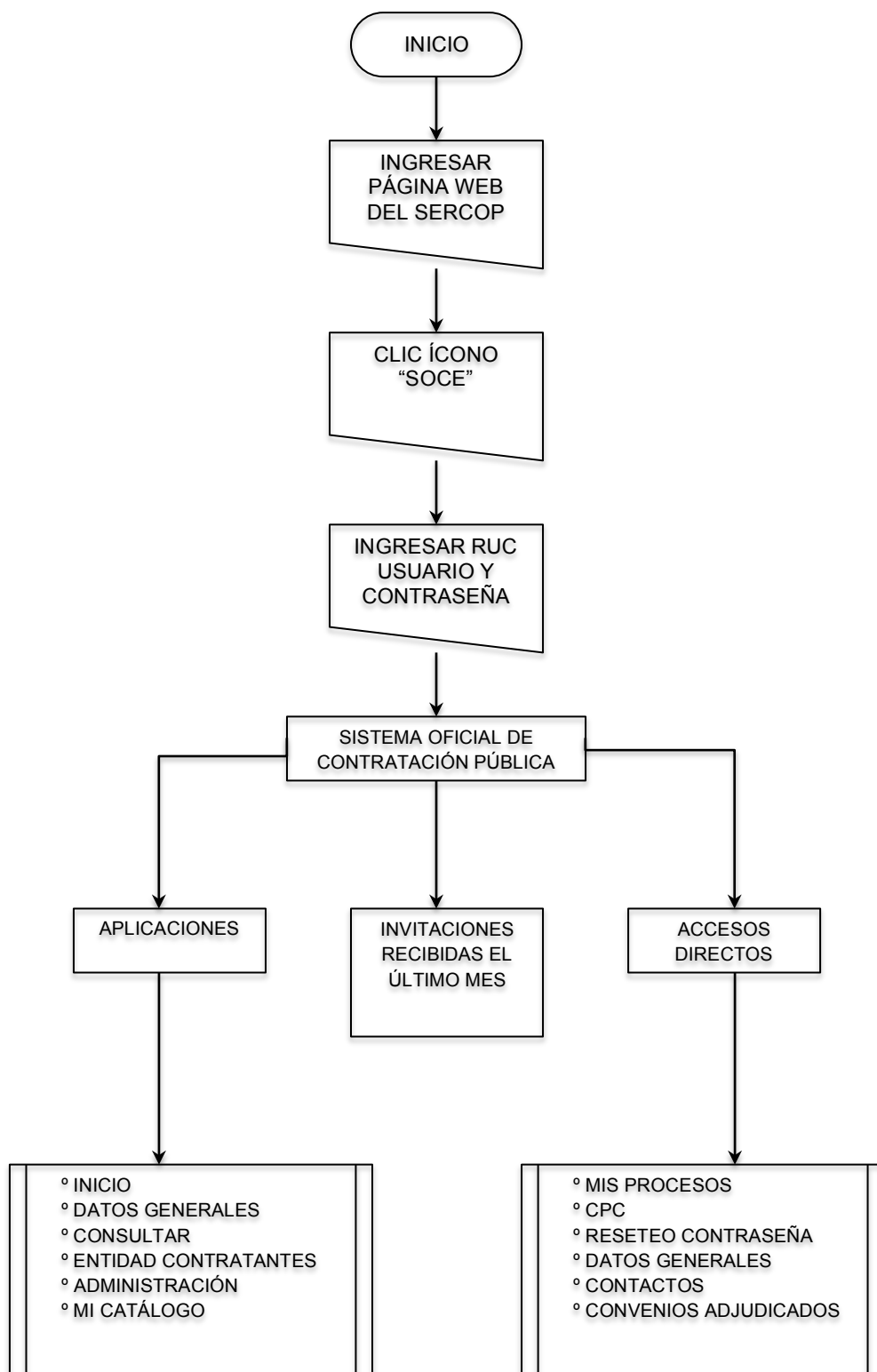
GRÁFICO No. 11
SECUENCIA DE PROCESOS A SEGUIR PARA PARTICIPAR EN
“COMPRAS PÚBLICAS”



Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

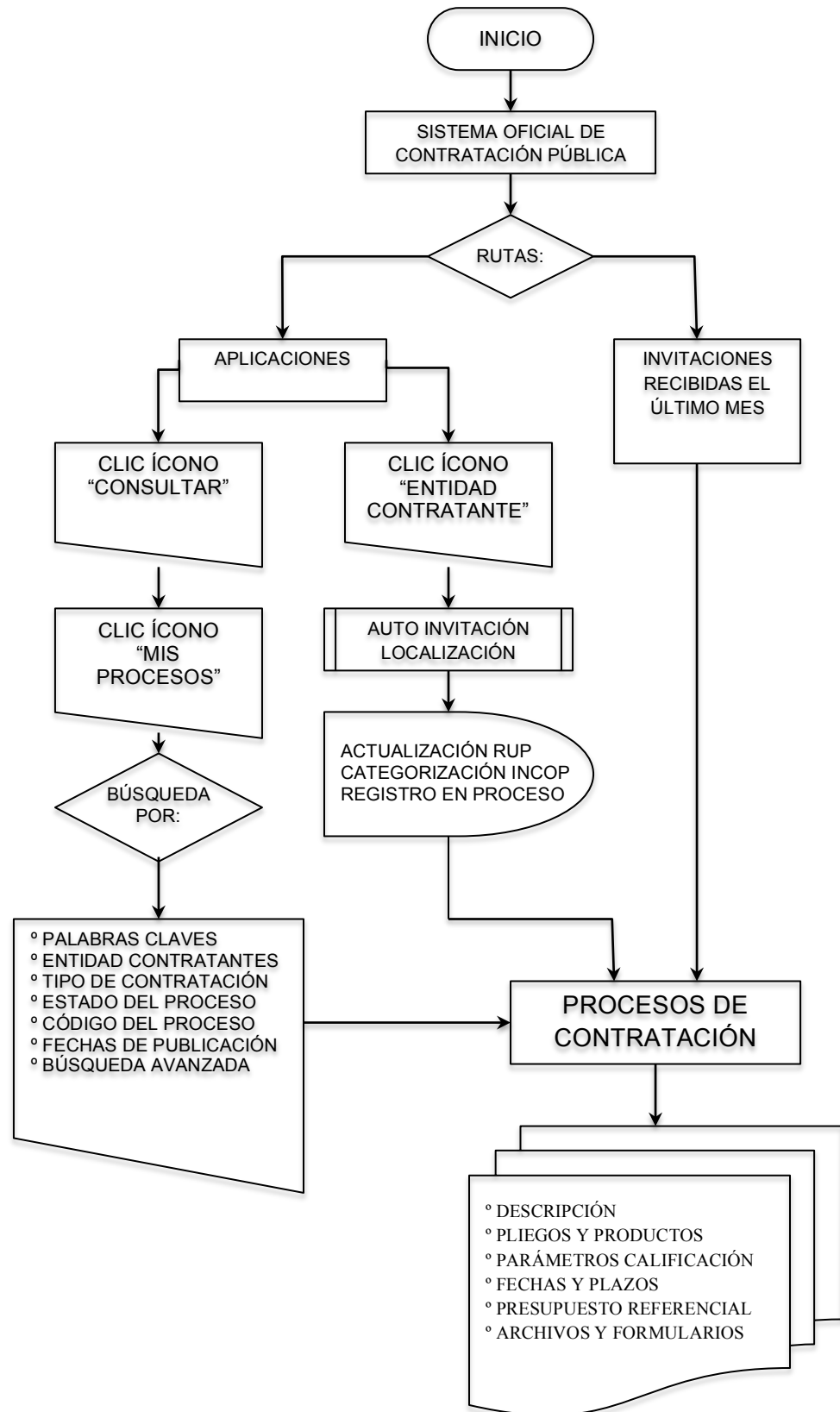
A continuación se detalla la forma en que se encuentran estructurados cada uno de estos procesos, tanto los implementados por el portal, como los pasos propuestos para que siga la micro empresa.

FLUJOGRAMA DE INGRESO AL SISTEMA



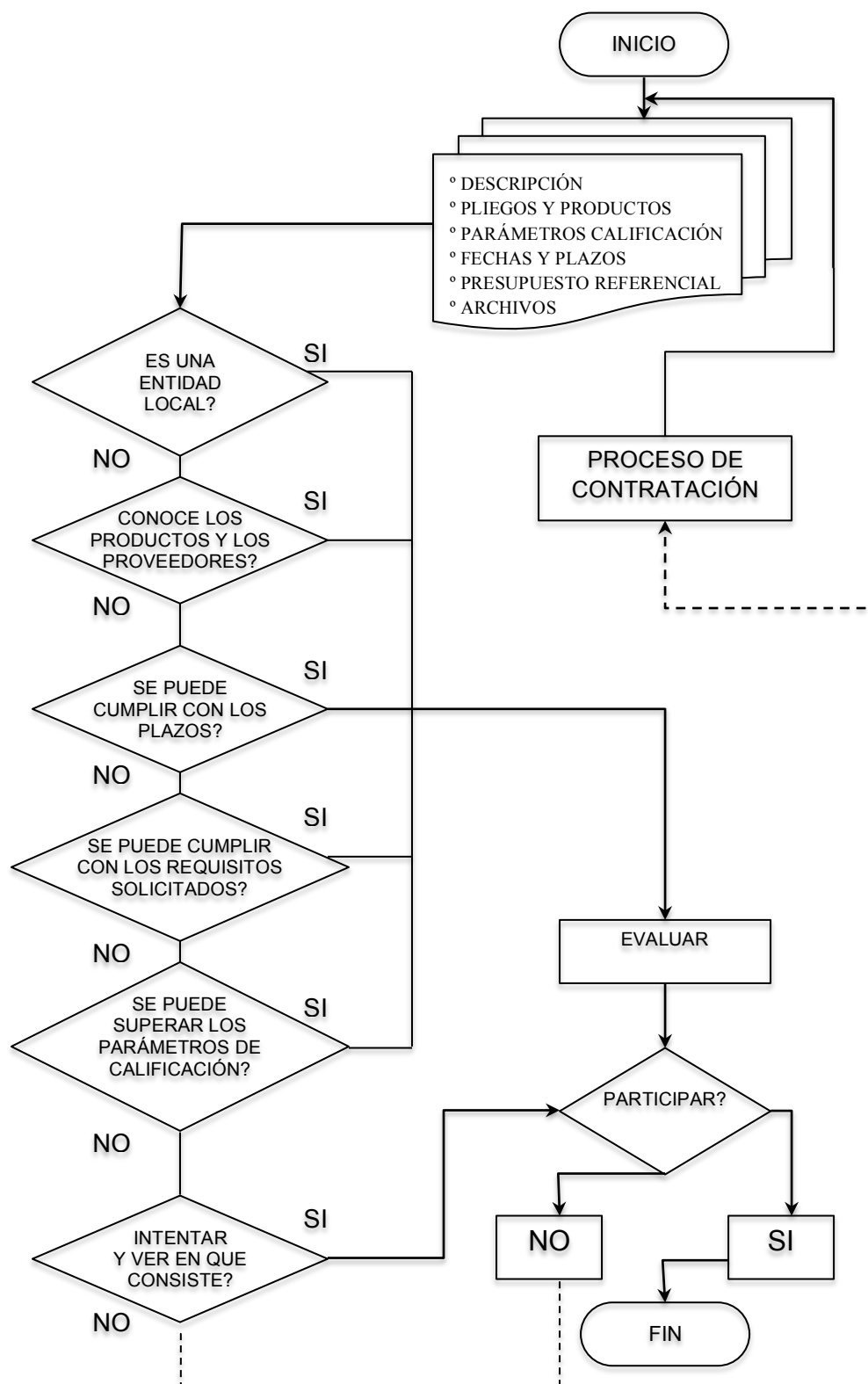
Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

FLUJOGRAMA DE BÚSQUEDA DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN



Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garav

FLUJOGRAMA INTERNO DE EVALUACIÓN DE PARTICIPACIÓN

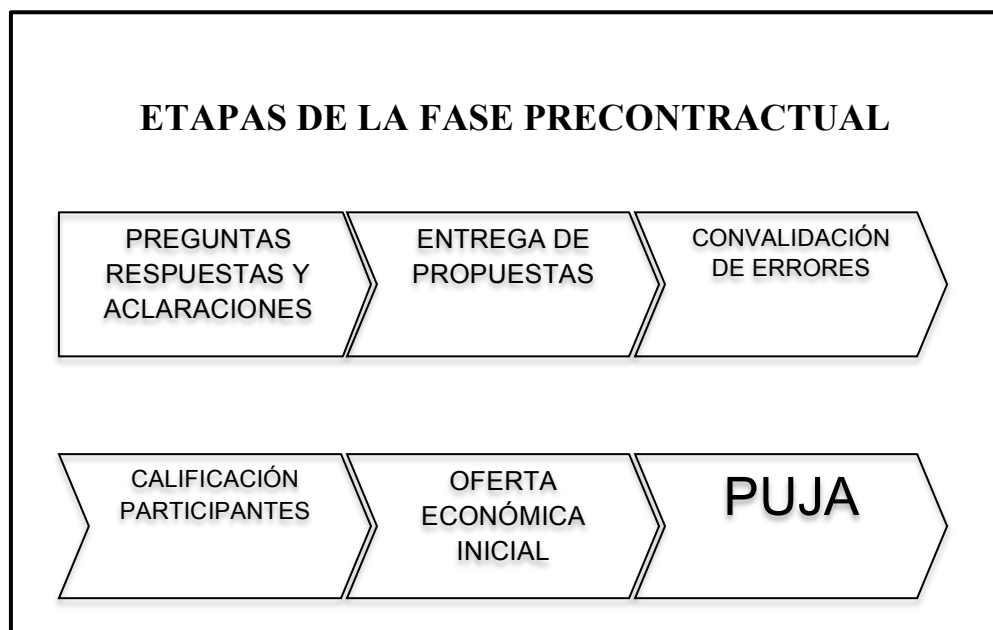


Fuente: Investigación
Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garay

Si existe interés por un proceso determinado, se tiene que seleccionar el proceso al cual posiblemente se quiere participar y continuar desarrollando las demás etapas. No debe haber preocupación por dejar un proceso a medias, puesto que todos los ingresos y adelantos se quedan grabados en el sistema y en su cuenta dentro del sistema.

La fase precontractual es la que va a permitir llegar a la puja final para intentar adjudicarse un contrato. Esta fase tiene bien definido seis procesos o etapas que se realiza de un determinado periodo de tiempo, con un tiempo de espera o demora entre cada etapa; estas son: (1) preguntas, respuestas y aclaraciones, (2) entrega de propuestas, (3) convalidación de errores, (4) calificación de los participantes, (5) oferta económica inicial y (6) la puja final (www.compraspublicas.gob.ec, 2014).

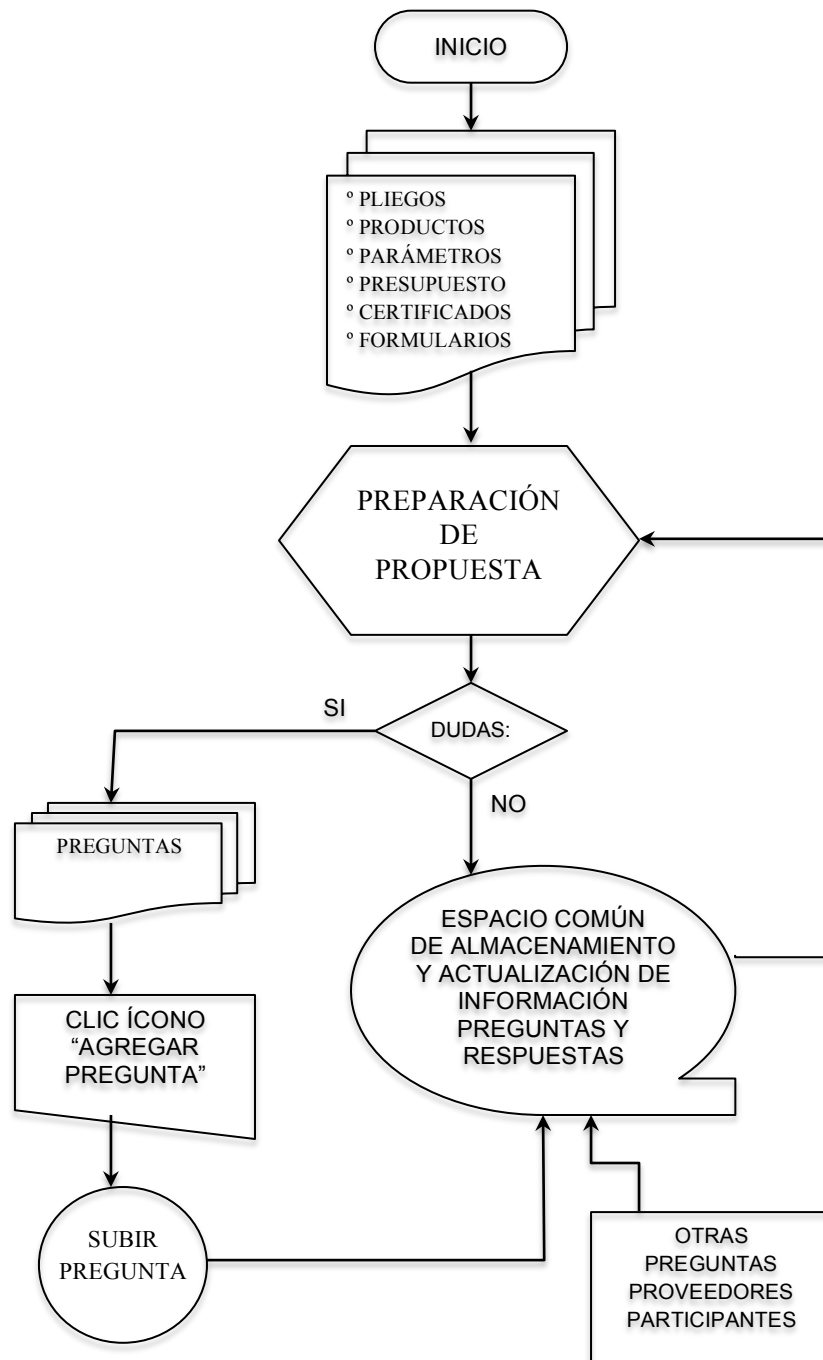
GRÁFICO No. 12
SECUENCIA DE PROCESOS A SEGUIR FASE PRECONTRACTUAL



Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

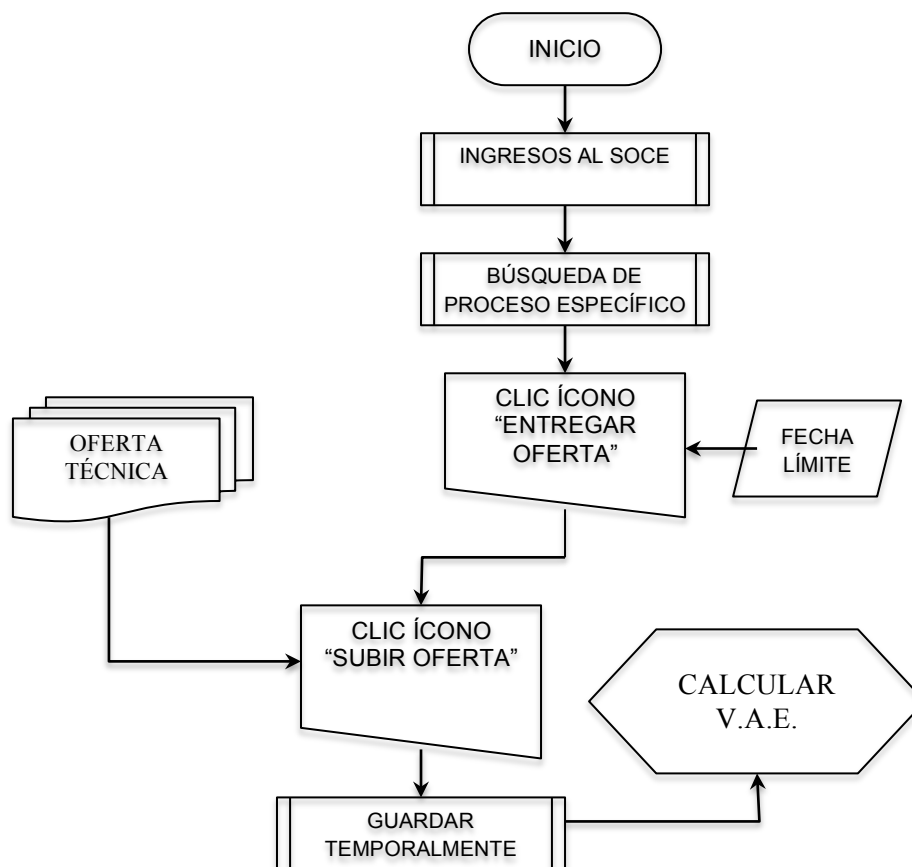
Mientras se preparan las propuestas, surgen varias dudas; para evitar interpretaciones, el sistema recepta preguntas de todos los usuarios y las responde. Las preguntas y respuestas son información pública y por tanto pueden ser observadas y revisadas por todos los usuarios.

FLUJOGRAMA PREGUNTAS, RESPUESTAS Y ACLARACIONES



Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

FLUJOGRAMA ENTREGA DE PROPUESTAS



Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
 Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

El cálculo del valor agregado ecuatoriano “VAE” es solicitado para revisar que porcentaje de materia prima, mano de obra y servicios son de origen ecuatoriano, requisito que es obligatorio llenar y que es decisivo para otros tipos de adquisiciones.

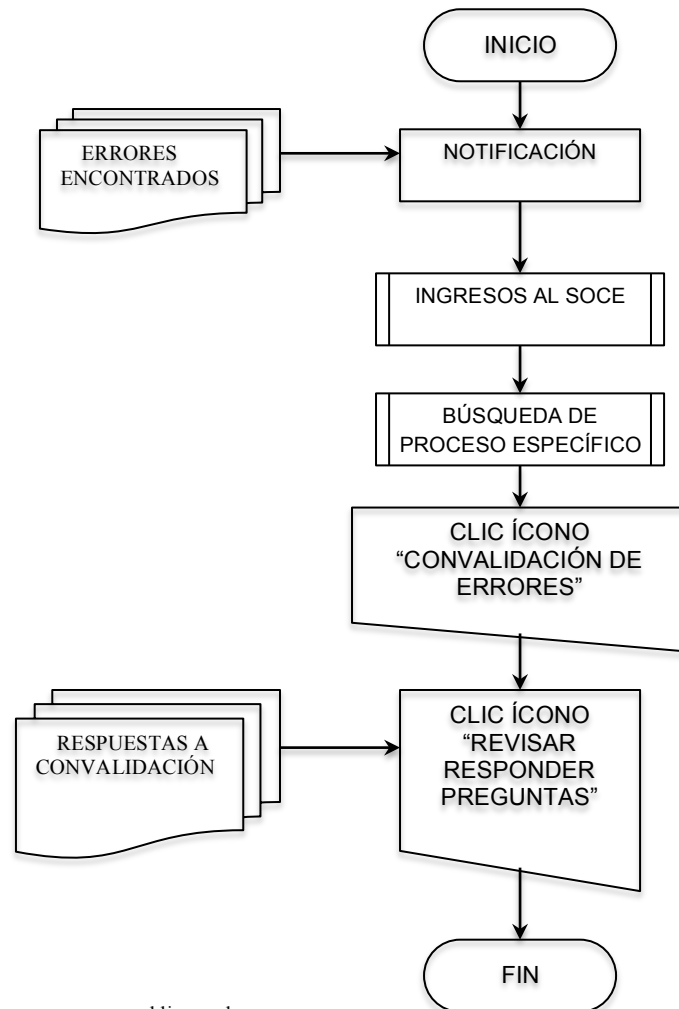
CUADRO 14: EJEMPLO CÁLCULO DEL VAE

Cuadro para ingresar datos (VAE)		Valor en USD	Porcentaje
Materia Prima	(A):	20.000	29%
Mano de Obra	(B):	17.000	25%
Tecnología	(C):	9.000	13%
Servicios	(D):	5.000	7%
Depreciación	(E):	2.000	3%
Totales		53.000	78%

Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
 Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garay

La convalidación de errores es una etapa similar a la primera, pero esta vez las preguntas y aclaraciones son solicitadas por la entidad contratante de manera particular. Si en la cuenta del sistema se reciben notificaciones, se debe ingresar al link y responder.

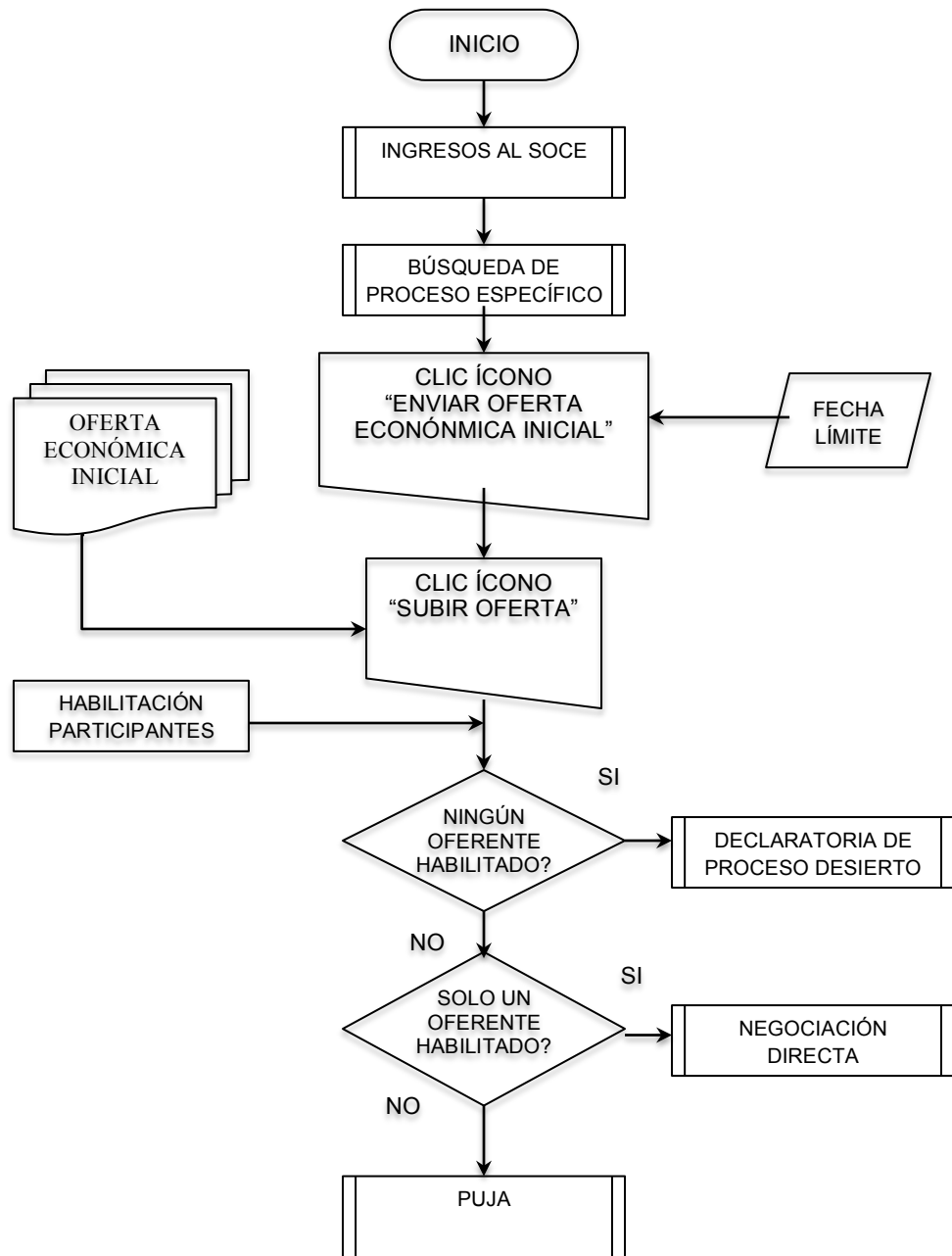
FLUJOGRAMA CONVALIDACIÓN DE ERRORES



Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

La etapa de “calificación de los participantes” es un proceso interno que realiza la entidad contratante en base a toda la información, documentos y requisitos enviados en digital y luego en físico, dentro de plazos estipulados. Una vez evaluada la entidad contratante, el sistema permitirá el envío de la oferta económica inicial.

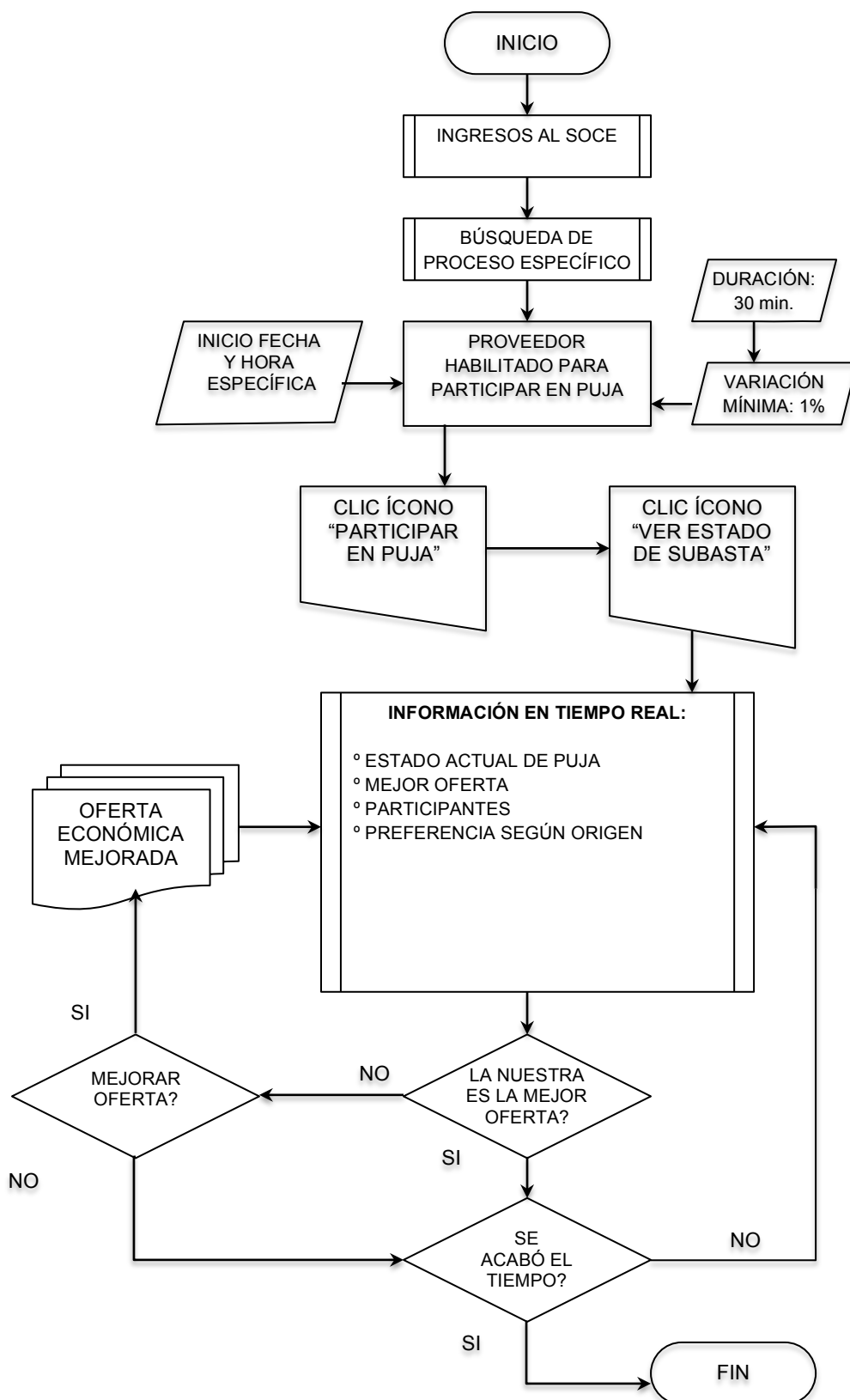
FLUJOGRAMA OFERTA ECONÓMICA INICIAL



Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
 Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

Si existe un solo oferente habilitado, se debe realizar una sesión de negociación en un plazo no mayor a tres días. Para ganar, la oferta económica inicial enviada, debe tener un descuento de al menos el 5% (www.compraspublicas.gob.ec, 2014).

FLUJOGRAMA DE PUJA FINAL



Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

3.2.5 Clases de Procesos de Contratación

El Servicio Nacional de Contratación Pública, normados por la LOSNCP, obliga a las entidades contratantes (estatales) a realizar un “plan anual de contratación pública” (PAC), aprobarlo y publicarlo en el portal institucional. Todos estos bienes y servicios son seleccionados por el SERCOP e ingresados al “catálogo electrónico” y considerados “bienes y servicios normalizados”. Si existe requerimientos institucionales de bienes y servicios adicionales o diferentes a los presentados, estos serán considerados “bienes y servicios no normalizados”. El tipo de requerimiento y los montos dan lugar a distintas clases de procesos. Los requerimientos que se adquieren de esta forma son bienes, servicios, obras y consultorías, requerimientos que pueden ser normalizados o no normalizados.

GRÁFICO No. 13
TIPOS DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA I



Fuente: www.sercopcapacita.gob.ec/virtual/pluginfile.php/22686/mod_resource//CartilladeBolsillo 2014

Las adquisiciones también se pueden clasificar por el método que se utiliza: de manera directa o por medio de subasta electrónica, para la primera se solicita directamente al menos tres proformas y en la segunda se realiza invitación a todos los proveedores inscritos en el portal. Por último, las adquisiciones se clasifican por el monto en: adquisiciones de “ínfima cuantía”, “menor cuantía”, “cotización” y “licitación”.

GRÁFICO No. 14
TIPOS DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA II



Fuente:
www.sercopcapacita.gob.ec/virtual/pluginfile.php/22686/mod_resource/content/3/CartilladeBolsillo_2014.pdf

Todas las posibilidades de combinaciones que tienen las diferentes clasificaciones de las adquisiciones públicas, dan lugar a diferentes tipos de procesos. Sin embargo de esto, todos los procesos tienen características muy similares entre sí, razón por la cual, los que se han revisado son los procesos mas complicados, dejando de lado los procesos sencillos o procesos derivados de unos mas completos.

3.2.6 Población objetivo y demanda

El nicho de mercado van a ser las ventas al Estado de consumibles y suministros para tecnologías de información y la población objetivo inicial van a ser quince instituciones ubicadas en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha; estas son: Presidencia de la República, Vicepresidencia de la República, MAGAP, IESS, MIDUVI, MIES, MIPRO, SENESCYT Ministerio del Interior, Municipio de Quito, Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, Ministerio de Relaciones Laborales, Petroecuador, Registro Civil y Ministerio de Defensa.

Estas instituciones consumen suministros para tecnologías de información por montos que van entre ochocientos mil y un millón quinientos mil dólares anuales, mismos que son requeridos de manera semestral y trimestral. Los montos mas comunes de requerimientos estatales son de trescientos mil dólares de manera trimestral. Se considera que el negocio tiene que prepararse para competir en al menos sesenta procesos de cotización anuales, cuya meta es ganar al menos una. La comercializadora tendría la capacidad para atender uno solo de estos contratos cada tres meses.

Como la pequeña empresa podría salir favorecida con la adjudicación de dos contratos al mismo tiempo, de suceder este remoto evento, se tendría que realizar un acuerdo estratégico con el contrato menos rentable.

La adjudicación de un solo contrato de estas quince instituciones equivale al 2% de participación en este pequeño mercado (estimado US\$ 18'000.000,00) que es parte de uno mas grande (estimado US\$ 900'000.000) (www.compraspublicas.gob.ec, 2014) si consideramos a todos los ministerios, secretarías, dependencias, poder judicial, electoral y ciudadano, organismos de control, instituciones militares y policiales, empresas estatales, programas, proyectos y gobiernos seccionales que se encuentran ubicados en la ciudad de Quito. El mercado objetivo en el que desea ingresar la empresa es muy competitivo, por lo que el segmento de mercado no se limitaría a éste y, paralelamente, se ampliaría a un nicho menos competitivo del mismo universo, como son las contrataciones de “ínfima y menor cuantía” en la provincia de Pichincha, cuyos valores son menores a setenta mil dólares, y en donde se puede atender varios contratos a la vez y se tiene mayores expectativas de lograr el objetivos de al menos duplicar las ventas anuales del negocio.

El objetivo de competir prioritariamente en la mayor cantidad de procesos y pujas dentro de un mercado con fuertes rivales, es lograr acuerdos y destrezas que permitan romper barreras y realizar ventas de un millón de dólares anuales en un futuro (cinco años). Los tipos de procesos en los que va a competir la comercializadora son: la adquisición de bienes y servicios estatales “normalizados” (catálogo electrónico) y “no normalizados”, de “ínfima cuantía”, de “menor cuantía” y en “cotizaciones” de hasta trescientos mil dólares.

3.2.7 Tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa estará medido en base al monto de ventas que podría alcanzar y la unidad de medida será el dólar, por tanto su tamaño, en ninguno de los casos podrá superar a un millón trescientos mil dólares en ventas anuales.

La empresa tiene capital de trabajo recurrente para tener inventarios hasta por la cantidad de 20.000 dólares que generan ventas por cien mil dólares anuales y adicional a esto también puede acceder a capital de trabajo transitorio con créditos pre aprobados de hasta 270.000 dólares a noventa días plazo, para ser usados en los casos de adjudicación de compras públicas, razón por la cual la comercializadora tendrá la capacidad teórica de atender procesos de ventas al estado de hasta 300.000 dólares cada tres meses, por tanto alcanzar ventas anuales conjuntas de hasta 1'300.000 dólares como máximo.

La capacidad efectiva para desarrollar procesos estatales son de dos “cotizaciones de subasta inversa” mensuales y dos “procesos de menor ó ínfima cuantía” semanales, es decir puede competir en veinte y cuatro cotizaciones grandes y noventa y seis procesos de menor cuantía al año. La capacidad teórica es del doble, razón por la cual se espera mejorar su eficiencia. Como las invitaciones a participar en procesos son mayores a la capacidad del negocio, se tiene que ser selectivo al inicio y abandonar procesos conflictivos por otros con mejores perspectivas en otros casos.

3.2.8 Localización

Los canales de la empresa con los grandes clientes estatales de Quito, interés de la comercializadora, no dependen mucho de la micro localización de la tienda, sino de las relaciones estratégicas, reglamentos, requisitos y capacidad de competir por los precios de la comercializadora, razón por la cual es indiferente la ubicación de su domicilio dentro de Quito o su micro localización, siempre y cuando se encuentre dentro de la región donde se va a participar en las "compras públicas" para aprovechar de la preferencia que tienen los ofertantes locales sobre los regionales o nacionales y estos sobre los internacionales (LOSNC, 2008).

Adicional a esto, como la preferencia de los clientes gubernamentales, proveedores o, al momento de crear una compañía, es de que el predio donde funciona ésta, sea de propiedad de la empresa y no arrendado, se propone como micro localización y domicilio de la comercializadora a las oficinas 201, 202, 203 y 204 de las calles Juan José Flores N6-08 y Mejía, segundo piso y al local comercial de la calle Juan José Flores N6-25 y Mejía, sector Centro Histórico de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

La mejor ubicación para comercializar suministros al por menor y al público en general está en la zona que está entre las calles Colón, 6 de Diciembre, Diez de Agosto y Naciones Unidas.

La avenida República y la Colón son las calles mas idóneas para una futura sucursal de la organización en caso de tener en su planes un cambio de ubicación o abrir una sucursal en esta ciudad. Así mismo no es muy apresurado planificar la apertura de sucursales en Guayaquil y Cuenca para aprovechar la preferencia que se da a las empresas locales por parte de los reglamentos de contratación pública, considerando además que ciertos negocios con menos capital, ya tienen sus oficinas en estas ciudades.

3.2.9 Barreras de entrada

3.2.9.1 Acceso a financiamiento

En los años de existencia del negocio, se ha tratado y esforzado por tener accesos a financiamientos de montos altos, sobre todo para adquisición de activos fijos; hoy en día, gracias a los esfuerzos y sacrificios iniciales, se ha podido adquirir bienes inmuebles, que hacen a la empresa mas solvente. Aprovechando que las propiedades se encuentran hipotecadas a un banco local, se propone gestionar un préstamo a largo plazo por 20.000 dólares para incremento de inventarios y requerimientos permanentes de capital y, una línea abierta de crédito de hasta 300.000 dólares, a noventa días plazo, para solventar los aprovisionamientos de inventario para los casos en que se llegara a salir favorecido con adjudicaciones de contratos con el Estado.

Como en los procesos de contratación pública, piden como requisito un certificado del banco que garantice el monto del contrato, esta es una barrera que la comercializadora puede superar.

La comercializadora esta empeñada en conseguir créditos mas blandos con otras entidades. Las tasas impositivas del capital a la que sus dueños han accedido son, la mitad, tasas para construcción de vivienda y la otra mitad son tasas para crédito de consumo (una de las mas altas); la comercializadora aspira a tasas de crédito productivo para pymes y cancelar créditos con costos altos, como objetivo de corto plazo.

CUADRO No. 15
TASAS DE INTERÉS VIGENTES B.C.E.

Septiembre 2014			
TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento	% anual
Productivo Corporativo	7.86	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.64	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.32	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.96	Consumo	16.30
Vivienda	10.74	Vivienda	11.33

Fuente: Banco Central del Ecuador
Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garay

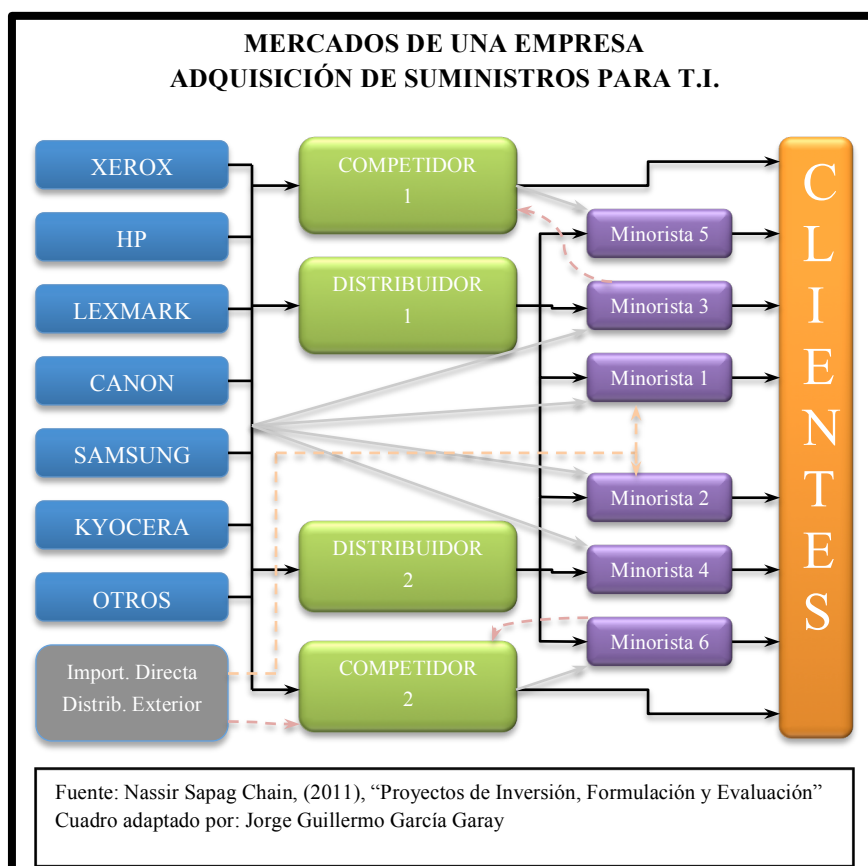
Para los créditos de la CFN se encuentran mayores trabas para acceder a capital de trabajo transitorio, ya que estos no son oportunos y son destinados preferentemente para financiar capital de trabajo permanente y proyectos de importación.

No se tiene planificado trabajar con financiamiento espontáneo o con financiamiento de los proveedores, considerando que esto es un privilegio que tienen ciertos grandes clientes y útiles para ciertos casos. De considerar esta posibilidad, mucho menos efectiva sería la estrategia de ingreso al mercado proveedor.

3.2.9.2 Acceso al mercado proveedor

La barrera más crítica a la que tiene que enfrentar la comercializadora es el acceso al mercado proveedor, a precios preferenciales y acuerdos con los distribuidores autorizados ó representantes de las marcas multinacionales.

GRÁFICO No. 15
LOGISTICA DEL MERCADO PROVEEDOR DE SUMINISTROS



La variedad de formas para abastecerse de suministros y consumibles para tecnologías de información y la complejidad del mercado nacional e internacional, ha hecho que el mercado proveedor cree barreras para controlar y normalizar la venta y distribución en cada una de las regiones del planeta donde tiene presencia.

La complejidad para ingresar a este mercado se da porque las multinacionales quieren defenderse de importaciones directas de otros mercados que se realizan al país en ciertas compras, mismas que pueden saturar la región y afectar al precio; por otro lado los grandes clientes (también los distribuidores autorizados), luchan para controlar el mercado eliminando competidores. Evitar el ingreso de nuevos competidores por medio de la manipulación a las multinacionales es otro método que se utiliza para impedir el acceso a cotizaciones de suministros.

De la forma en que han superado esta barrera otros competidores, se desprende que hay que trabajar muy duro en puntos claves, debilidades claves y momentos claves, como por ejemplo:

- Competir por la provisión de suministros de procesos en los que no participan los grandes capitales debido a la saturación con otros procesos grandes.

- Negociar con grandes empresas, la utilidad de un proceso sin interés mutuo, a cambio de gestionar requisitos, recomendaciones, garantías o certificados de originalidad.
- Realizar pagos en efectivo y solicitar descuentos o gestiones por este motivo.
- Relacionarse con el talento humano de administración y ventas o indicar sutilmente posibles gestiones políticas.
- Crear una imagen corporativa al pequeño negocio, presentarse y solicitar la creación de una cuenta.

3.2.9.3 Monopolización en las compras públicas

Las grandes empresas que históricamente han realizado montos de ventas anuales altos y tienen acceso a precios y tratos especiales por parte de las multinacionales que comercializan suministros y consumibles para tecnologías de información han tratado continuamente de cerrar el acceso a todos los interesados en ingresar a este mercado, mediante contratos y convenios entre estos.

En la actualidad, luego de la creación de la ley que norma al menos las ventas al Estado y, luego de la creación de la Secretaría de Control del Poder del Mercado, estas grandes empresas nacionales han aplicado varias estrategias para continuar y mantener su posicionamiento sobre este sector; la principal

estrategia usada es la creación de nuevas empresas pequeñas con diferentes representantes legales pero con un solo dueño del capital, desde donde se controla, manipula y dictan reglas al mercado proveedor para el control y monopolización del mercado.

En este sentido, el mercado de venta de suministros al Estado no ha cambiado puesto que, los grandes capitales son los que tienen contratos de precios especiales o "caso de precios", indican a que empresa se debe vender y a que empresa no, a que empresa se le dan los certificados de originalidad y a quienes no, indican en que términos y por que tiempo deben ir las garantías de los suministros para suyos y en que términos para los otros, condiciones que les han permitido mantener su dominio del mercado.

Sin embargo de todo esto, cada vez son mayores los casos donde se han caído los procesos por encontrarse irregularidades, como por ejemplo que un participante tiene un certificado de garantía de tres meses y el otro de un año, a pesar de tener ambos el mismo proveedor del certificado y los suministros. En todo combate el camuflaje de un ejército ayuda a ganar batallas, pero cuando las fuerzas son extremadamente superiores, se puede usar la misma fuerza y tamaño del oponente en su contra (Sun Tsu, S. V a.C.) para lograr superarlo.

Las nuevas leyes ecuatorianas, junto con relaciones políticas claves generadas estratégicamente, son una excelente herramienta que puede ayudar a lograr convenios tanto con el mercado proveedor como con los principales competidores del mercado. Es imprescindible evitar que el poder del capital pulverice de manera camuflada a los pequeños emprendedores.

3.2.9.4 Importación de mercaderías

La importación de mercaderías se encuentra a cargo de los representantes de las marcas en el país; incluso los distribuidores autorizados mas grandes tienen que coordinar la importación con los representantes locales. Hasta los clientes que son distribuidores autorizados, no pueden tener una cuenta de la multinacional en el exterior, por lo que tienen que someter sus pedidos a la intermediación de los representantes de las marcas multinacionales en el país.

Estas importaciones grandes no vienen con la precisión del pedido original, siempre existe errores en la cantidad, o en las características (color, rendimiento), errores que son corregidos y completados con el mercado local, con devoluciones, reenvíos o pago de multas estatales por retrasos.

Toda importación directa que se realice adquiriendo productos, saldos y promociones de mercados perfectos, siempre serán refutados en su originalidad y garantía por parte de los representantes de las marcas en el país. Para los casos de compras públicas, las multinacionales exigen la compra de todos los ítems de su marca descritos en el “pliego de peticiones” para extenderles el respectivo certificado de originalidad y garantía.

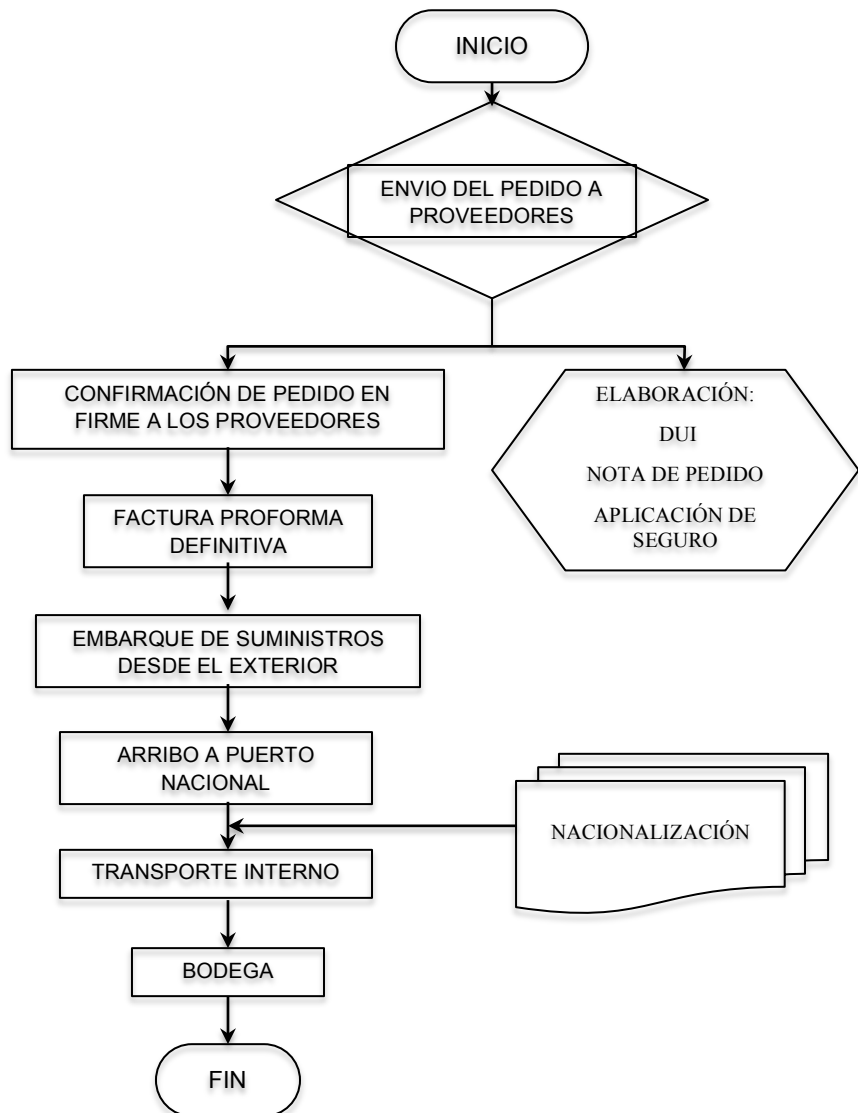
Sin embargo de esto en ciertas ocasiones de adjudicaciones estatales directas se realizan importaciones y adquisiciones de distribuidores de otros países, o cuando no existe abastecimiento de estos productos por medios normales dentro del país.



Fuente: Investigación
Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garay

Las marcas que no tienen un dominio del mercado ecuatoriano son las que mas rentabilidad poseen dado que se puede realizar importaciones directas. Los procesos de importación marítima, aérea o con Courier son similares.

FLUJOGRAMA DE UNA IMPORTACIÓN MARÍTIMA



Fuente: Investigación
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

La vía marítima es la que mas se demora de las tres opciones, pero es la menos costosa su llegada al país, en promedio es de quince días, la aérea tres y con Courier, entre dos y quince días.

Para realizar importaciones es indispensable estudiar y familiarizarse con los “incoterms” que son un conjunto de reglas internacionales para la interpretación de los términos utilizados en importaciones para disminuir interpretaciones distintas entre los diferentes países.

Los alcances de los Incoterms se limitan exclusivamente a temas relacionados con los derechos y obligaciones de las partes del contrato de compra-venta respecto de la entrega de las mercaderías, objeto del contrato. Los Incoterms no se aplican a los contratos de transporte ni tampoco se aplican a todo tipo de obligaciones que las partes quieren incluir en el contrato de compra venta. Sin embargo, utilizar un incoterm particular, necesariamente va a tener consecuencias para otros contratos.

Los Incoterms si se ocupan de las obligaciones de despacho de mercaderías, el embalaje, la entrega-recepción y la obligación de proporcionar pruebas del cumplimiento de los contratos. Existen algunos vacíos en estos reglamentos, como la exoneración de responsabilidades e incumplimientos. Las importaciones, al igual que las exportaciones, necesitan varios contratos para realizar una transacción segura, entre los que están los contratos de transporte, seguro y financiación (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador [SENAE], 2014).

3.2.10 Marketing Mix

El marketing moderno gira alrededor de los consumidores, “la meta es crear valor para el cliente y conseguir relaciones redituables con él” (Kotler & Armstrong, 2012, p.48), alrededor de esta meta, giran las estrategias de marketing que consisten en el cómo crear este valor, en la decisión de “a quien atender” (segmentación y mercado objetivo) y en “cómo se atenderá” al segmento elegido (diferenciación y posicionamiento) por la empresa (Kotler & Armstrong, 2012). Con estas guías estratégicas de marketing, sumado a las herramientas ó factores controlados por el negocio, como son el producto, precio, plaza y promoción, se puede diseñar una mezcla de marketing para el mercado, en este caso, el gubernamental.

3.2.10.1 Producto

“Es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2012, p.51). En la venta de suministros para tecnologías de información, la empresa tiene que regirse a entregar productos que cumplan con las características y especificaciones técnicas que se solicita en el pliego de peticiones y firmadas en un contrato. Para asegurar el cumplimiento de estos requisitos, normalmente se solicitan garantías por defectos de fábrica y certificados de originalidad de los productos.

Estos certificados deben ser emitidos por los fabricantes ó representantes de las respectivas marcas en el país y debidamente notariados.

Algunos procesos son tan exigentes con la adquisición de productos, que solicitan ser distribuidores autorizados para cada una de las marcas y productos solicitados (y a esa meta hay que apuntar).

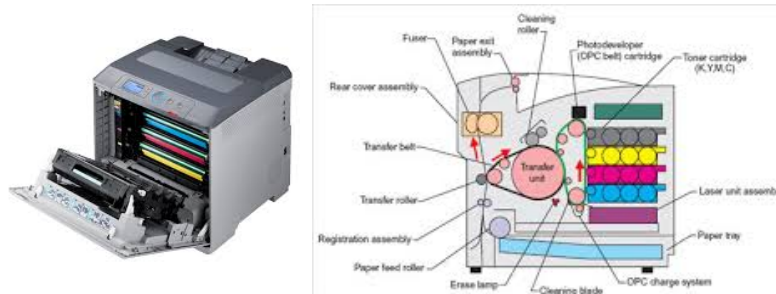
Dentro de las marcas y productos (solo originales) que se van a ofrecer al mercado gubernamental están: Xerox, HP, Lexmark, Samsung, como las más importantes y Canon, Epson, Kyocera, Ricoh, Brother, Oki, Sharp, Toshiba, Panasonic, Riso y Konica-Minolta, como marcas que tienen demanda en el mercado estatal ecuatoriano (www.compraspublicas.gob.ec, 2014). Se indican a continuación sus logos.

GRÁFICO No. 16: PRODUCTOS OFERTADOS Y LOGOS



Los productos que se ofrecerán son todos los que se encuentran dentro del conjunto de tecnologías de información para crear o manejar documentos físicos a color, blanco y negro, laser o a inyección (impresora, multifunción, plotter, copiadora, fax,), es decir suministros (productos necesarios para crear un documento físico ó forman parte de éste), consumibles (productos que se gastan al usar un equipo, son parte del proceso de creación de un documento físico y pueden forman parte o no de éste) ó repuestos (productos que son parte del equipo pero tienen una vida útil menor a éste y son necesarios para su normal funcionamiento).

GRÁFICO No. 17
COMPONENTES Y PARTES DE UNA IMPRESORA

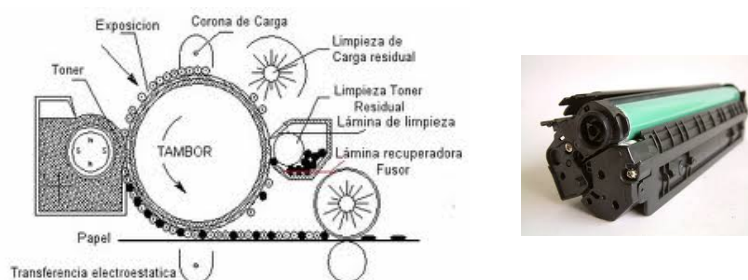


Fuente: www.google.com/imágenes/partesdeunaimpresora

Entre los suministros se encuentran los toners, cartuchos, tinta, papel, cilindros y unidades de imagen. Los consumibles pueden ser rodillos principales y secundarios, bandas de transferencia, fusores y lámparas. Los repuestos son todas las partes que componen al equipo, normalmente no se dañan salvo su mal uso ó por accidentes, entre las que están piñones, sensores, tarjetas y bandejas de papel.

En un “cartucho de tóner” suelen incluirse partes consumibles como los cilindros, a igual que en algunos “consumibles” vienen incluido repuestos como piñones y sensores, por lo que la clasificación anterior se podría reducir a “consumibles” para tecnologías de información, como más se los conoce.

GRÁFICO No. 18
PARTES Y FUNCIONAMIENTO DE UN CARTUCHO DE TONER



Fuente: www.google.com/imágenes/partesdeuncartucolaser

Todos los productos que se ofrecerán serán originales y por tanto con normas técnicas, físicas y diseños respaldadas en las marcas indicadas anteriormente, siguiendo los requerimientos del exigente mercado estatal de productos originales, de calidad, que sean confiables y que garanticen la durabilidad de los equipos y su eficiencia.

GRÁFICO No. 19
EJEMPLO DE SUMINISTROS Y CONSUMIBLES XEROX



Fuente: www.google.com/imágenes/suministrosxerox

La venta de suministros incluirán servicios de post-venta como los trámites para la aplicación de garantías, asesoramiento en la manipulación de los equipos y cambio e instalación de repuestos nuevos por defectuosos.

En los servicios de post-venta aparecen requerimientos adicionales no presupuestados de suministros o consumibles, para los que hay que prepararse y atenderlos. Estos pueden ser requerimiento de toners de un color específico agotado (en instituciones públicas, el color “black” (negro) y el “cyan” (azul) se gastan más rápido que el color “yellow” (amarillo); el color “magenta” (rojo), suele en muchas ocasiones sobrar), módulos de imagen de un color específico muy usado en cierta institución, repuestos para daños no presupuestados o no cubiertos por las garantías y productos especiales.

Normalmente estas necesidades tienen el carácter de “urgencia extrema” y suele ser necesario solucionarlos en minutos, por lo que se debe contar con un stock estratégico de lo que suele faltar, saber en donde conseguirlo ó cómo solucionarlo.

Son en la calidad de los servicios que se entreguen luego de cerrar una venta, en donde se va a aprovechar generando valor agregado, impulsar nuevas ventas y cultivar relaciones con los clientes para mantenerlos cautivos.

3.2.10.2 *Precio*

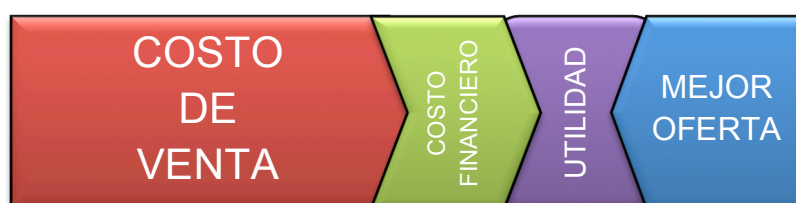
“Es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener un producto” (Kotler & Armstrong, 2012, p.52). En el mercado de las “compras públicas”, existe un cálculo de precios que realiza el sector, este se llama “presupuesto referencial” y realiza cada entidad en base a los precios del mercado ó a la tendencia histórica de precios. Para ingresar a competir, hay que aceptar dicho presupuesto y presentar una “oferta económica inicial” que debe ser menor a dicho presupuesto referencial (por al menos un dólar).

Una puja se gana ofreciendo la oferta económica mas baja, por tanto para ganar un proceso e ingresar al mercado, se estima que los márgenes de utilidad bruta iniciales fluctuarán entre cero y 5%, dando al costo en el peor de los casos (una isla de pérdidas para acceder a un mar de ganancias) u ofertando hasta con un margen del 5% de utilidad, para aprovechar la preferencia que hasta por este margen se puede tener.

Lo detallado anteriormente explica el peor escenario del periodo de introducción en el mercado que pueden ser uno, dos, cuatro o más procesos iniciales y que pueden llegar a sumar ventas de hasta trescientos mil dólares, para luego poder acceder y luchar por descuentos en volúmenes o distribución autorizada.

La agresividad con la que se gane los primeros procesos grandes no pueden cruzar ciertas líneas rojas y los parámetros indispensables deben ser pérdidas pequeñas ó llegar a cubrir los costos de ventas y financieros.

GRÁFICO No. 20
EFECTOS DE LA PUJA Y LÍMITES



Fuente: PRIDE y FERREL, (1997), "Marketing Conceptos y Estrategias", Bogotá, 9na edición
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

Las empresas grandes tienen acceso a mejores descuentos y financiamientos, por tanto a mejores costos de venta, sin embargo, también tienen mayores costos administrativos y operacionales. La preferencia que se da a la participación local y a los pequeños negocios incluso con ofertas superiores, pero con algún componentes de origen nacional, son un colchón adicional muy útil para competir contra los grandes comercios.

CUADRO No. 16
MÁRGEN DE PREFERENCIA EN BIENES CON V.A.E.

TIPO DE PROVEEDOR	MÁRGEN DE PREFERENCIA	Respecto a proveedor
Mediano	--	Mediano
Mediano	5%	Grande
MYPE	--	MYPE
MYPE	5%	Mediano
MYPE	10%	Grande

Fuente: www.compraspublicas.gob.ec
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

Los procesos a los que apuntará estratégicamente el negocio en un principio, prioritariamente serán los procesos pequeños de “ínfima cuantía”, mismos que se entregan de manera directa ó solicitando tres proformas a empresas conocidas o cercanas y los procesos de “menor cuantía” en los que haya cómo generar alguna diferenciación en el precio respecto de los competidores.

3.2.10.3 Plaza (Distribución)

“Son las actividades que hace la compañía para que el producto esté a disposición del mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2012, p.52). La ubicación física del negocio será en el Centro Histórico desde donde se usarán los canales estándar de las “compras públicas” para atender y procesar pliegos del portal. Se creará una página web y correos del negocio para atender proformas y pedidos de ínfima cuantía por medio de estos canales. Se realizarán visitas, presentaciones y entrevistas a jefes financieros, jefes de adquisiciones y bodegueros para disminuir la resistencia de seleccionarnos.

La entrega de pedidos y procesos adjudicados, se los realizará con la ayuda de un vehículo de propiedad del negocio, con una cobertura de toda la provincia de Pichincha. De existir un incremento en las ventas ó entregas a nivel de provincia, se piensa adquirir un camión pequeño a diesel de mayor capacidad.

El nivel de inventarios se establecerá estratégicamente para atender demandas creadas, pedidos de ínfima cuantía, con carácter de urgente ó, adjudicaciones directas, cuyos plazos de entrega sean muy pequeños; todos estos productos en existencia, serán adquiridos siempre y cuando su rotación no dependa únicamente del mercado gubernamental; sus niveles no superarán los veinte mil dólares y se espera que roten al menos cinco veces al año.

Los procesos grandes (los que necesiten financiamiento bancario ó son montos mayores a veinte mil dólares) se los manejará por separado y no se realizarán adquisiciones de “pliegos de peticiones” aún no adjudicados, en proceso, ó antes de ganar una puja.

La logística para la adquisición de inventarios que suplan los procesos ganados, tomará muy en cuenta el plazo de entrega de los productos (ocho, quince, treinta días ó por etapas), las condiciones para la entrega (suele solicitarse al menos la entrega del cincuenta por ciento de cada ítem) y las multas por retrasos en la entrega (varían entre uno y tres por mil del monto total de la venta por cada día de atraso), según el cronograma acordado, que impone la institución contratante. Todo esto con la finalidad de evitar incurrir en costos adicionales e inconvenientes al momento de abastecerse y entregar el pedido.

3.2.10.4 Promoción

“Implica las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren” (Kotler & Armstrong, 2012, p.52). En la creación de herramientas para la difusión del negocio, la imagen corporativa que se presente a los funcionarios públicos y público en general, tanto a través de las oficinas, documentos físicos, facturas, logos, como de los canales electrónicos, deben dar una impresión de seriedad y profesionalismo. Muchas de estas herramientas de promoción, son obligatorias para el mercado gubernamental (página web donde se indiquen todos los atributos, bienes, servicios, alianzas y marcas que se ofrece).

La estrategia clave que se propone realizar, son las “visitas de pre-venta” para presentar a la pequeña empresa, su imagen, los servicios que provee, su experiencia, sus virtudes y su capacidad de gestión. Para las visitas y promoción de ventas, se realizará un estudio previo de los gustos y preferencias del funcionario. La selección de “estrategias de comunicación de las virtudes del negocio” en una entrevista de pre-venta, dependerá de la compatibilidad de los participantes, irán desde simplemente entregar una tarjeta, documentos, trípticos y diseños gráficos, hasta una conversación amena e intercambio de información respecto de necesidades y comportamiento de los consumibles.

En los mercados gubernamentales de suministros para tecnologías de información, en el mix de marketing, se encuentra casi estandarizadas las variables de plaza, producto y promoción, razón por la cual, en lo que se puede generar diferenciación es en el precio y un poco en la promoción. Sin embargo, detrás de las instituciones, se encuentran seres humanos influenciados que pueden ser motivados a tomar decisiones en base a estímulos causados por las estrategias ó el mix de marketing.

3.2.11 Posicionamiento en el Mercado

Quienes pueden romper las barreras de entrada a este mercado pueden mantener y fortalecerse cada vez más. Por lo tanto las estrategias están enfocadas en romper las barreras de entrada especificadas anteriormente y posicionarse. El posicionamiento es el lugar que ocupa un producto en la mente de quienes toman decisiones de compra; si no percibe mayor diferencia entre una propuesta y las otras del mercado, no habría razón para tomar una decisión de compra favorable a una empresa nueva (Kotler & Armstrong, 2012).

Para las compras públicas, el posicionamiento va a estar direccionado en primer lugar a tener un historial de ventas, dado que esta experiencia impacta a los que toman decisiones (generalmente novatos en el puesto dada la alta rotación de estos) y luego, estar tomado en cuenta por el equipo técnico encargado de las adquisiciones. En este punto se crea una paradoja y se revela la necesidad de realizar ventas públicas.

La única manera de que una empresa pequeña se posicione en este nicho es incrementar las ventas y ganar pujas aunque se obtenga utilidades solo para cubrir los costos de materia prima, mano de obra y capital.

3.2.12 Diferenciación en el Mercado

Una vez ingresado al mercado, la diferenciación estará direccionada al servicio post-venta que se va a realizar y con esta excusa, realizar pre-venta e incentivos para que se repitan nuevas adquisiciones y adjudicaciones.

El incremento de las ventas está directamente relacionado con el incremento de los costos de ventas, mismos que a su vez están relacionados con descuentos de ventas debido a los montos anuales, tratos preferenciales, convenios y casos de precios especiales. En tal sentido se va a crear una diferenciación de precios respecto de los otros competidores del mercado que vendrá a equilibrar definitivamente la balanza ó fuerzas competitivas.

Con la creación de nuevas fortalezas, se tendrán herramientas que permitan realizar alianzas estratégicas con participantes pequeños e incluso grandes, incrementar la capacidad del negocio, generar nuevas fuentes de trabajo y capacitarlos en áreas no estratégicas del negocio o, crear una empresa.

3.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BÁSICA

El nuevo Reglamento al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, define claramente a la micro empresa como “toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, tiene entre uno y nueve trabajadores y su valor bruto en ventas anuales son inferiores a cien mil dólares”; de la definición anterior se desprende que el negocio al que se le propone estrategias de crecimiento, es una micro empresa, y, debido a que se encuentra bordeando los límites superiores, teóricamente, se le propone transformar en una pequeña empresa.

Las propuestas y estrategias de crecimiento de una micro empresa deben estar concatenadas con un plan estratégico básico que al menos defina o redefina la misión, visión y objetivos para la permanencia, mejoramiento y crecimiento de la empresa.

Mas explícitamente, el proceso de elaborar y ejecutar estrategias consta de cinco partes: primero elaborar una visión, una misión y valores, en segundo lugar establecer objetivos, luego hay que diseñar las estrategias para alcanzar los objetivos, como cuarto punto esta aplicar y ejecutar la estrategia y por último hay que vigilar, evaluar y corregir los progresos de los cuatro puntos anteriores (Thompson, 2012). Esta propuesta elaborará las tres primeras etapas pero no exactamente en ese orden. Como ya se han propuesto estrategias, a continuación se presentan los objetivos que van a alcanzar esas estrategias.

De igual manera se deja indicado lo que desea ser el negocio y como lo va a lograr, definiendo la visión, misión, valores corporativos y políticas generales que acompañarán al negocio durante su crecimiento.

3.3.1 Visión

Ser una organización inteligente y reconocida en Quito, con socios estratégicos que provean la distribución autorizada de varias marcas del mercado de suministros y consumibles para tecnologías de información, con talento humano capaz de prestar servicios de calidad y con amplias destrezas y conocimientos del mercado proveedor local y exterior.

3.3.2 Misión

Somos una empresa que genera valor comercializando suministros, crece y aprende junto a nuestro talento humano y construye confianza en nuestros clientes y estado, esforzándonos en cuidar nuestras relaciones con el entorno empresarial, gubernamental, social, político y natural.

3.3.3 Valores Corporativos

Los valores corporativos giran alrededor de la ética empresarial, los empleados, los clientes, el estado y el medio ambiente.

- Entregamos calidad y valor en todo nuestro trabajo.
- Damos prioridad a las necesidades de nuestro talento humano y clientes de manera ágil, ejecutiva y gentil.

- Usamos de manera óptima y eficaz nuestros recursos, incentivamos el reciclaje de desechos y residuos únicamente para impactar menos a nuestro entorno.
- Generamos confianza mediante relaciones transparentes y abiertas.
- Informamos veraz y oportunamente los resultados y acciones de la empresa al estado empleados y dueños.
- Respetamos y valoramos la opinión de todos los actores del entorno.
- Aprendemos cada día más para atender mejor a nuestros usuarios internos y externos.

3.3.4 Políticas Generales

- Dar prioridad de uso de los recursos de la organización a las “compras públicas”.
- Asesorar al cliente respecto de la calidad de los productos y los pedidos deben ser despachados exactamente respecto a los requisitos convenido, buscando siempre la satisfacción total.
- Enseñar, capacitar y asesorar al talento humano para mantenerlo actualizado respecto de la información y nuevos conocimientos que se generen dentro de la empresa.
- El ambiente laboral dentro de la empresa debe ser siempre de amabilidad y cordialidad.
- Protegeremos la naturaleza, rechazando todas las opciones que no contemplen cuidados medioambientales y denunciaremos técnicas agresivas contra esta.

3.3.5 Objetivos Generales

- Crear y diseñar una imagen corporativa de la empresa.
- Automatizar todos los procesos y crear una base de datos acumulativa de todos los documentos, transacciones, participantes, informes y trámites realizados.
- Ganar destrezas en la importación de suministros y en la venta a instituciones públicas por medio del portal.
- Ser distribuidor autorizado en el país de al menos cuatro marcas de suministros para tecnologías de información (productos Xerox, Hp, Samsung y Kyocera) en un plazo de treinta meses.
- Triplicar el monto de las ventas anuales para el 2016.
- Lograr una ventaja competitiva en el mercado en base a desarrollo de destrezas, competencias, tecnología y costos.
- Maximizar el rendimiento del negocio
- Transformar el negocio en una empresa.

4. EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO A SER IMPLEMENTADAS.

Un modelo de negocio ideal es uno que, a más de detallar pormenorizadamente la forma de ganar dinero, la mayor cantidad posible, lo más rápido posible, con el menor riesgo posible (bigger is better, sooner is better, less risk is better) (Brigham & Daves, 2010), también pueda generar ingresos que sean sostenibles en el tiempo (igual que el concepto de flujos de efectivo y rentabilidad relacionada a la calidad de los bonos); vista de otra manera, a un modelo de negocio también se lo puede definir como “una manera lógica empleada por una organización para crear, entregar y capturar valor” (Ostervalder & Pigneur, 2011).

Normalmente un negocio exitoso tiene problemas justamente por su crecimiento, a veces desproporcionado y otras veces, por la falta de percepción del negocio por parte de todos sus integrantes, en temas básicos de marketing, productividad y finanzas y la relación que hay entre estas ramas administrativas. En comercios pequeños carentes de planificación estratégica, las tareas y actividades se las realiza de manera robótica y simple, pero al momento de reestructurar o implementar nuevas estrategias, es posible encontrar resistencia el momento de cambiar a las nuevas tareas y actividades, precisamente por no entender la concatenación exacta que tienen estos nuevos procesos con los objetivos y metas.

En ocasiones la desvinculación de temas debido a conclusiones que saca el talento humano al considerar que no le corresponde, no genera valor, no es parte del negocio, sumado esto a errores en la comunicación entre los niveles funcionales, provoca el menospreciar ciertos procesos y la falta de corresponsabilidad en ellos. Para detectar estos problemas, normalmente suele ser necesario que aparezcan problemas y transcurra cierto tiempo.

Muchas veces resulta difícil explicar la relación que existe entre procesos de marketing, relaciones públicas, finanzas, contabilidad, presupuestos y proyecciones al talento humano capacitado para ciertas tareas específicas o al más normal de los empleados de la empresa.

Por estas razones es indispensable contar con un modelo gráfico que sea sencillo de explicar y entender por todos los integrantes de una organización, sea esta pequeña, mediana o grande. Si además esta herramienta, soporta y se amolda al crecimiento de los negocios, vale la pena presentar una propuesta de implementación del modelo “canvas” para la comercializadora, considerando que, en manos de administradores se puede sacar un mejor provecho del mismo.

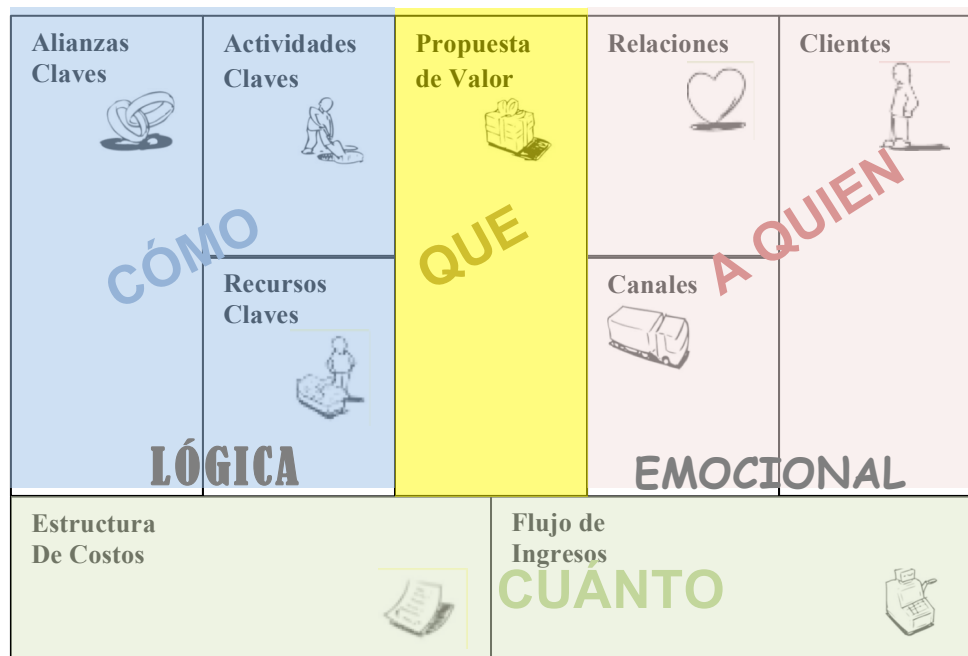
La implementación de éste modelo tiene por finalidad, respaldar y socializar la operatividad de la ampliación del mercado objetivo de la micro empresa ó su ingreso al mercado de las “compras publicas”, cuya propuesta le permitiría crecer e incrementar sus ingresos a la comercializadora, misma que necesita de la creación de un equipo de trabajo que entienda lo que tiene que hacer, cómo lo tiene que hacer y porqué lo tiene que hacer.

4.1 EL MODELO CANVAS

El modelo “canvas”, lienzo o planilla es una herramienta creada por Alexander Osterwader (2011) muy útil para emprendedores y pymes que consiste en establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes del negocio y todas las fuerzas que influyen para que este tenga o no éxito al momento de ponerlo en marcha.

Como la expresión de este modelo es gráfica, permite socializar a todo el personal del negocio, las tareas a las que tenemos que dedicarnos, en donde estamos fallando y los errores que estamos cometiendo.

GRÁFICO No. 21
EL MODELO DE NEGOCIO “CANVAS”



Fuente: www.google.com/ModeloCanvas/Imágenes/ciberopolis.com
Cuadro realizado por: Jorge Guillermo García Garay

La fama que ha ganado el modelo de Alexander Osterwader se da porque empresas grandes como Deloitte, Ernst&Young, Ericsson, Michelin, la NASA, 3M y Xerox, entre otras, han implementado exitosamente el “canvas” en sus empresas.

No todos quienes integran los negocios y organizaciones tienen apego por las ciencias administrativas e incluso la gran mayoría quiere alejarse de la aburrida teoría. El ser capaz de poder mostrar gráficamente el funcionamiento de un negocio motiva a quienes participan de este ejercicio. El “Business Model Canvas” permite mostrar a la empresa en nueve bloques relacionados funcionalmente. Estos bloques son:

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| ✓ Segmento de Mercado | ✓ Recursos claves |
| ✓ Propuesta de valor | ✓ Actividades claves |
| ✓ Canales | ✓ Alianzas claves |
| ✓ Relaciones | ✓ Estructura de costos |
| ✓ Flujo de ingresos | |

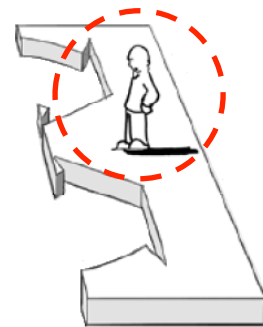
Estos bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes (rosado), oferta (amarillo), infraestructura (celeste) y viabilidad económica (verde) (Osterwalder & Pigneur, 2010) o dicho de otra forma a “quien”, “que”, “cómo” y “cuanto” vender (o entregar valor). La propuesta de valor es un bloque ubicado en el centro y es el que divide los bloques que corresponden a la empresa (parte lógica) y al mercado (parte emocional) (Osterwalder & Pigneur, 2010).

4.2 BLOQUE 1: SEGMENTO DE MERCADO

Como primer paso, se debe tener muy bien definido el segmento de mercado al que vamos a atender. La comercializadora se va a dedicar a atender a estudiantes, transeúntes, hogares, oficinas, Empresas privadas y públicas en un ámbito local y regional, en primera instancia. Su enfoque final será las Instituciones públicas.

SEGMENTO DE MERCADO:

Instituciones
públicas



Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones	Cientes
				Estudiantes
				Hogares
				Empresas Privadas
				Instituciones Públicas
	Recursos Clave		Canales	
Estructura De Costos		Flujo de Ingresos		

Fuente: www.google.com/ModeloCanvas/Imágenes/ciberopolis.com
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

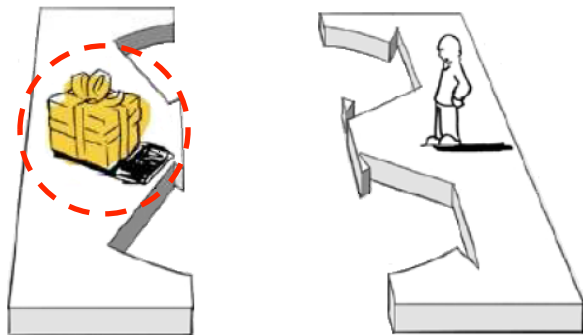
Los recursos claves son un cuello de botella que limitará la atención de los segmentos de mercado seleccionados. En el caso de crecer y no incrementarse los recursos claves, se atendería únicamente a Instituciones públicas.

4.3 BLOQUE 2: PROPUESTA DE VALOR

Este bloque se refiere a los productos que ofreceremos a nuestros clientes y la razón por la que nos escogerán. Nos enfocaremos en atender y solucionar requerimientos de suministros de manera ética, ágil y eficiente. Como nuestro cliente también va a ser el Estado, la propuesta de valor incluye trato preferencial al talento humano, repartición de utilidades y pago ético de impuestos que nos permita crecer juntos. Los puntos clave serán la entrega de asesoría, calidad, garantía y variedad.

PROPUESTA DE VALOR:

- ° Ética empresarial
- ° Asesoría y Calidad
- ° Garantía y Variedad
- ° Solución de problemas



Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones	Cientes
	Recursos Clave	Solución ágil de problemas Ética Empresarial Calidad y Garantía Crecer juntos	Canales	
Estructura De Costos		Flujo de Ingresos		

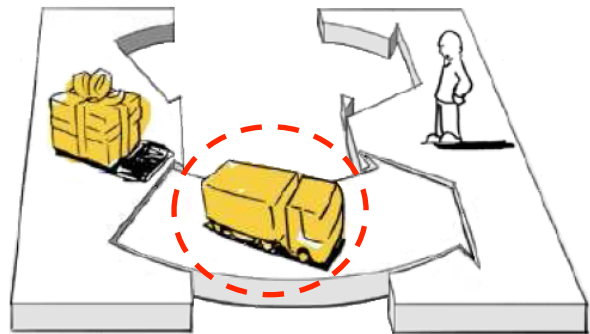
Fuente: www.google.com/ModeloCanvas/Imágenes/ciberopolis.com
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

4.4 BLOQUE 3: CANALES

Los canales son la forma como el negocio se va a conectar con nuestros futuros clientes para comunicar nuestra propuesta de valor, promover o generar la venta y entregar nuestros productos, bienes y servicios (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los principales canales a ser gestionados y creados son: local comercial, página web, publicidad en Facebook y contratos con base de datos, portal de compras públicas, páginas amarillas, call center, visitas y preventa. Los dos últimos canales serán usados exclusivamente para instituciones públicas y grandes clientes.

CANALES:

- ° Local comercial
- ° Página web
- ° Portal de compras
- ° Visitas de preventa



Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones	Clientes
	Recursos Clave		Canales	
			<ul style="list-style-type: none"> ° Portal compras ° Página Web ° Visitas preventa ° Local comercial 	
Estructura De Costos		Flujo de Ingresos		

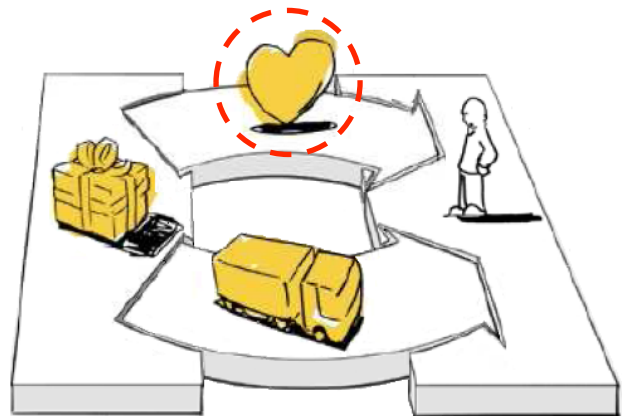
Fuente: www.google.com/ModeloCanvas/Imágenes/ciberopolis.com
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

4.5 BLOQUE 4: RELACIONES

El cuarto bloque nos indica el tipo de relación que debemos crear y mantener con los clientes. Al igual que los canales, este bloque nos acerca y conecta la propuesta de valor con los clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Sus objetivos principales son crear fidelidad, conocer gustos y preferencias, anticiparse a necesidades y promover repeticiones de ventas. Se gestionará y promoverá actividades que permitan cultivar amistad, confianza y afiliación. Entre estas actividades están deportes, almuerzos, eventos artísticos y activismo político. Trato cordial y agradable.

RELACIONES:

- ° Amistad
- ° Confianza
- ° Políticas
- ° Sociales



Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones	Clientes
	Recursos Clave		° Amistad ° Confianza ° Afiliación ° Sociales	
			Canales	
Estructura De Costos		Flujo de Ingresos		

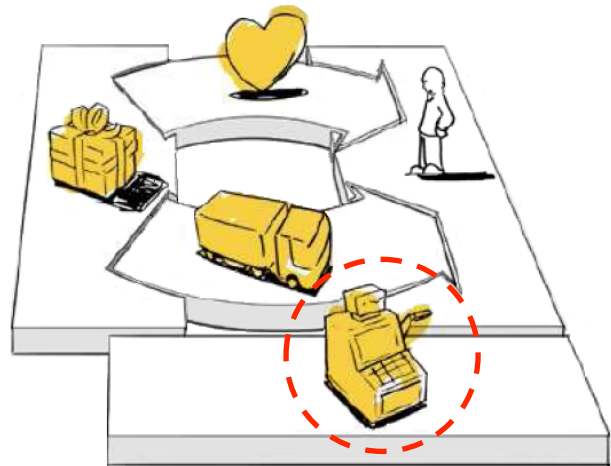
Fuente: www.google.com/ModeloCanvas/Imágenes/ciberopolis.com
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

4.6 BLOQUE 5: FLUJO DE INGRESOS

El flujo de ingresos hace referencia al dinero que va a generar el negocio, fruto de la vinculación entre la propuesta de valor y el segmento de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Las fuentes de ingresos va a ser las ventas de suministros de oficina y consumibles para tecnologías de información, ventas al menudeo de papelería y suministros, venta de suministros discontinuados. Hace referencia a un presupuesto de ventas.

FLUJO DE INGRESOS:

Venta de suministros y consumibles para tecnologías de información



Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones	Clientes
	Recursos Clave		Canales	
Estructura De Costos			Flujo de Ingresos	Venta de suministros y consumibles para tecnologías de información

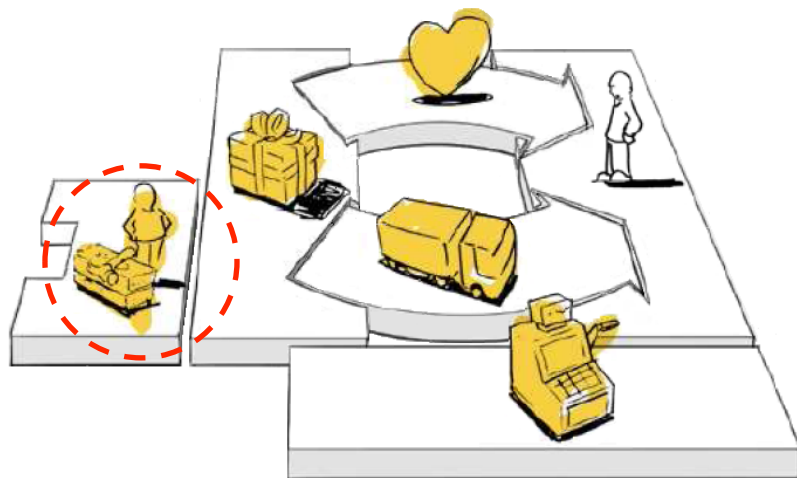
Fuente: www.google.com/ModeloCanvas/Imágenes/ciberopolis.com
 Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

4.7 BLOQUE 6: RECURSOS CLAVE

Los recursos clave son todos los activos que se necesitan para poner al negocio en marcha, es decir para generar la propuesta de valor, alcanzar a los clientes, mantener relaciones y obtener ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Entre los principales recursos necesarios están los activos del negocio, efectivo permanente, efectivo recurrente y garantías hipotecarias.

RECURSOS CLAVE:

- ° Activos
- ° Garantías
- ° Efectivo P.
- ° Efectivo R.

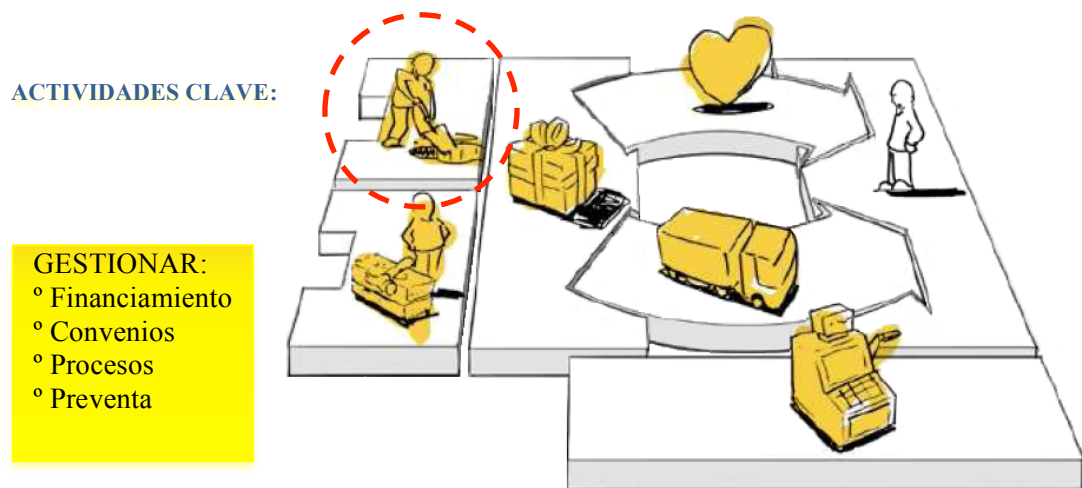


Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones	Clientes
	Recursos Clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> ° Activos ° Garantías ° Efectivo P. ° Efectivo R. 			
Estructura De Costos		Flujo de Ingresos		

Fuente: www.google.com/ModeloCanvas/Imágenes/ciberopolis.com
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

4.8 BLOQUE 7: ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave son todas las tareas y procesos que deben hacerse para hacer funcionar exitosamente al modelo de negocio; estas tareas/actividades son las dinamizan los primeros cuatro bloques, es decir generan propuestas de valor, alcanzan a los clientes y mantienen relaciones con estos para lograr beneficios (Osterwalder & Pigneur, 2010). Estas son: gestionar financiamiento y convenios de adquisición, cotizar procesos, realizar preventa, eliminar brechas estratégicas, crear canales, relacionarse.



Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones	Clientes
	GESTIONAR: ° Financiamiento ° Convenios ° Procesos			
	Recursos Clave		Canales	
Estructura De Costos			Flujo de Ingresos	

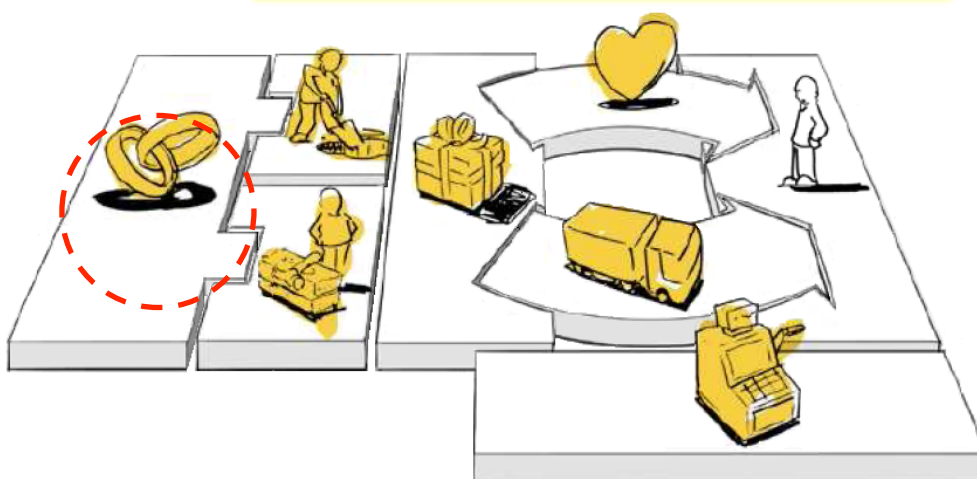
Fuente: www.google.com/ModeloCanvas/Imágenes/ciberopolis.com
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

4.9 BLOQUE 8: ALIANZAS CLAVE

Las alianzas clave son las ayudas mutuas, convenios y facilidades para acceder a recursos y mercados, con igual o superior ventaja que sus competidores o el entorno y permitan romper barreras comerciales (Osterwalder & Pigneur, 2010). Se tiene que trabajar en lograr acuerdos y cooperación de financieras, proveedores, competidores y clientes.

ALIANZAS CLAVE:

° Banco ° Multinacionales ° Competencia ° Clientes



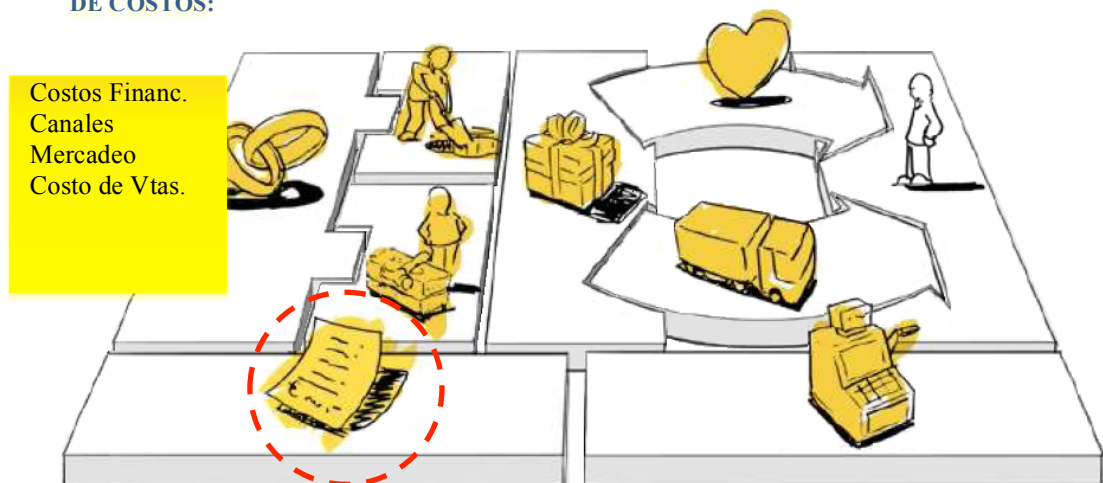
Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones	Clientes
Bancos Multinacionales Acuerdos Competencia Clientes	Recursos Clave		Canales	
Estructura De Costos		Flujo de Ingresos		

Fuente: www.google.com/ModeloCanvas/Imágenes/ciberopolis.com
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garav

4.10 BLOQUE 9: ESTRUCTURA DE COSTOS

EL último bloque nos detalla los costos en los que va a incurrir el negocio para crea valor, entregar valor y mantener las relaciones con los clientes. La estructura de costos contrastada con los flujos de ingresos nos van a indicar su viabilidad y si el negocio es rentable o no (estado de resultados y flujos de caja libre) (Osterwalder & Pigneur, 2010).

ESTRUCTURA DE COSTOS:



Alianzas Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones	Clientes
	Recursos Claves		Canales	
Estructura De Costos	Gastos Financieros Canales Mercadeo Costo de Ventas		Flujo de Ingresos	

Fuente: www.google.com/ModeloCanvas/Imágenes/ciberopolis.com
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

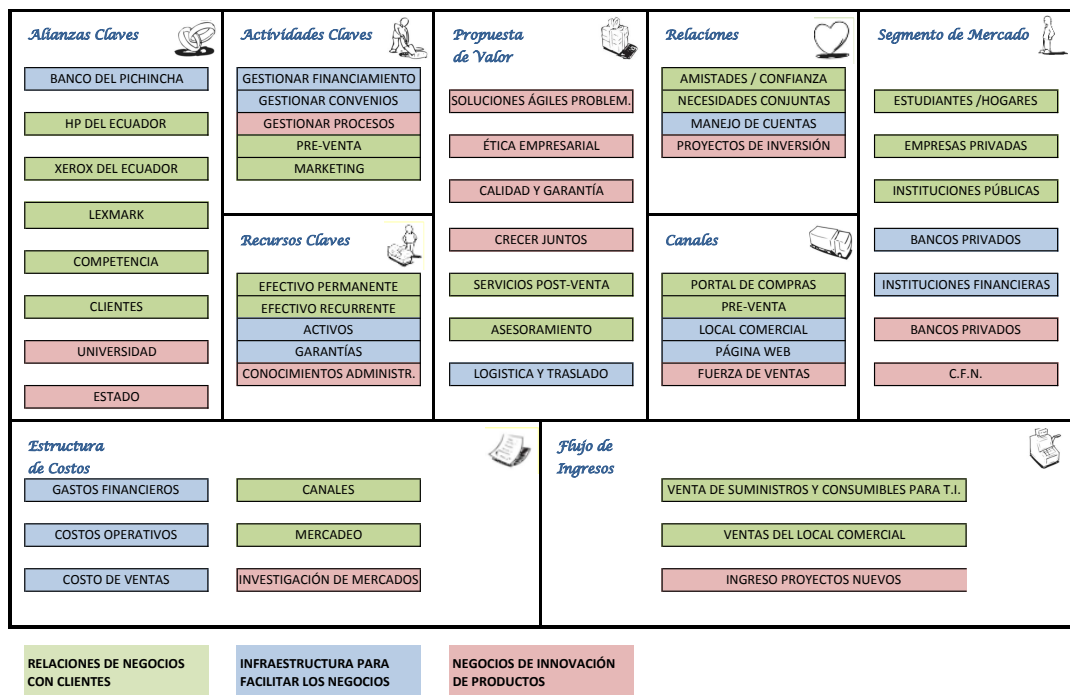
4.11 CONSIDERACIONES Y MANEJO DEL MODELO CANVAS.

El Modelo Canvas es una herramienta diseñada para que se adecúe y ayude al crecimiento de un negocio, mediante la eliminación o reducción de costos de los bloques izquierdos y el incremento o creación de valor de los bloques del lado derecho, todo esto debido a que, este modelo fue diseñado con base en varias teorías y estudios actuales.

Osterwalder y Pigneur (2010, p.58) cita a John Hagel y Mark Singer (1999), catedráticos de Harvard, quienes consideran que las compañías tienen tres tipos de negocios con prioridades económicas, competitivas y culturales: negocios de relaciones con los clientes, negocios de innovación de productos y negocios de infraestructura. De igual manera, se cita a Treacy y Wiersema (1999), quienes consideran que las compañías pueden enfocarse solo en una de las tres disciplinas que generan valor: excelencia operacional, liderazgo de productos, o relación con el cliente.

De estos enfoques se concluye que se debe tener tres canvas para la empresa, o simplemente, se debe poner un color para cada negocio, es decir, la infraestructura e innovación que ayuden en la relación con los clientes, la infraestructura y la comprensión del cliente que ayude con la innovación del producto y por último, la infraestructura para las relaciones con los clientes y para la generación del producto.

CUADRO No. 17
MODELO CANVAS ECCOTEIN CON SUS ENFOQUES



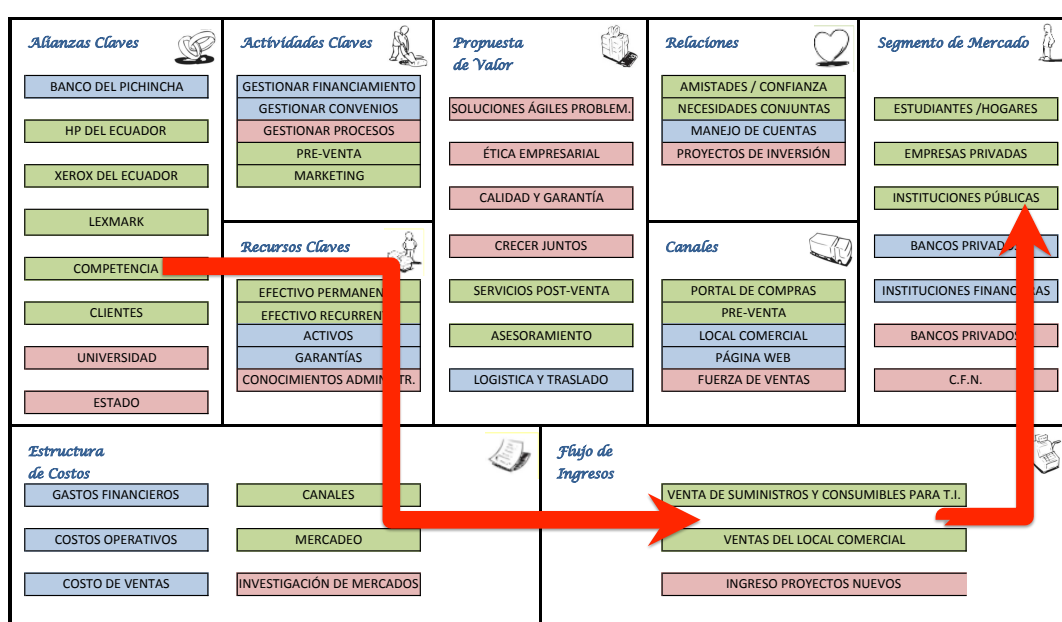
Fuente: Osterwalder & Pigneur. (2010). Business Model Generation. New Jersey: Editorial Wiley
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

Si no existe una separación de estos tres tipos de negocios que tiene una empresa, según Hagel y Singer, se pueden producir conflictos económicos, culturales o competitivos. Si bien estos negocios no se pueden separar de una empresa, si se los puede manejar por separado dentro de ella.

Una acotación que se debe hacer con el manejo de esta multiplataforma, es de que, algunas combinaciones de ellas agregan valor y crean sinergia y otras no. Cada plataforma agrega valor a cada uno de los grupos, siempre y cuando haya la presencia de los otros grupos.

De igual manera, hay que identificar cual es el patrón que tiene el negocio, cuyo epicentro o enfoque claramente está direccionado desde la “Infraestructura”, básicamente por existir una sobrecarga de alianzas claves que se necesita, por haber escasa innovación de productos y porque la relación con los clientes se encuentra estandarizada en lo que respecta al mercado estatal.

CUADRO No. 17
MODELO CANVAS ECCOTEIN CON SUS ENFOQUES



Fuente: Osterwalder & Pigneur. (2010). Business Model Generation. New Jersey: Editorial Wiley
Cuadro adaptado por: Jorge Guillermo García Garay

Otra consideración que maneja este modelo es que, el diseño de un negocio no se debe hacer en base a las necesidades internas, sino en base a las necesidades de los clientes, es decir, adoptando las perspectivas de los consumidores, lo que piensan, dicen, hacen, ven, escuchan, sus miedos y sus necesidades. Este mapa de empatía es muy útil para otros nichos de mercado. El mercado estatal ha hecho

público todo lo que siente, escucha, ve, teme y desea, por lo que lo único que hace falta hacer es alinearse a este mapa de empatía estatal.

Por último en este modelo se pueden realizar un sinnúmero de simulaciones respecto a la combinación de equipos de trabajos, recursos y epicentros, que permitirán tomar la decisión más óptima del momento. El prototipo que se propone a la comercializadora, de igual manera, tiene que depurarse y forjarse con el uso, mediante lluvia de ideas, comunicaciones improvisadas, diferentes tipos de visualizaciones, diferentes necesidades y a diferentes escalas.

Esta herramienta es un compendio de muchas otros instrumentos más, como la planificación estratégica, marketing metrics, las cinco fuerzas de Porter y FODA que, sirven de guías para diseñar procesos y escenarios. Algunos de estos puntos se encuentran desarrollados a lo largo de este trabajo y otros, debido a lo sensible de su contenido se recomienda desarrollarlos en un documento privado.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La venta de suministros al aparato estatal, es un mercado que depende mucho de la situación económica del país. En épocas de crisis, huecos fiscales o iliquidez momentáneas, éste es el sector que más sufre las adversidades por el manejo económico del país. La racionalización, optimización y postergación de los insumos y pedidos provocan mayor competitividad y disminución de la dinámica del sector. En tal sentido es indispensable mantenerse informado detalladamente de las variables macroeconómicas del país.
- Para mantenerse en el mercado de compras públicas, no es posible involucrar todo los recursos que se poseen dentro del sector, no es posible atender exclusivamente a este nicho y es indispensable tener o crear otras fuentes de ingresos, no solo por cumplir la regla de oro de la diversificación de riesgos, sino por las estacionalidades y ciclos de este mercado, que deja mucho tiempo con la imposibilidad de actuar, ya sea por cambios tecnológicos, adquisiciones directas, periodos presidenciales, culminación de proyectos, elecciones de autoridades o políticas de adquisición, donde se crean etapas en las que todos están saturados de pedidos y atienden de todo, o etapas donde todos pelean por pocas o escasas necesidades.

- La atención oportuna por parte de los proveedores de suministros, en épocas de saturación de pedidos, es un punto crítico que se debe negociar e insistir prioritariamente, mucho antes de involucrarse en pelear un proceso. El conocimiento de la variedad de precios de cada uno de los productos y marcas respectivas es una herramienta habilitante para agilizar infinidad de procesos de compras públicas.
- Hay un nivel alto de requisitos que se tienen que cumplir para ingresar una oferta, por tanto mucho trabajo y demasiado centralizado en la gerencia del negocio, sin embargo, lo repetitivo de los trámites y procesos permitirán delegar y descentralizar el noventa por ciento de estos, hecho que podría incrementar la capacidad de la comercializadora o hacerla mas eficiente.
- Gestionar el costo de los productos, las relaciones con los funcionarios y el manejo de las pujas, son consideradas actividades estratégicas claves y por tanto, no se podrán delegar. Su uso y manipulación deben ser centralizado si se quiere cuidar el giro del negocio.
- Existe un aparente sistema de repartición equitativa de adjudicaciones de las “compras públicas” que se realiza a través de indicaciones a los entes estatales. Como este tipo de comercio, genera una dinamización de la economía a través de la inserción de recursos monetarios a sus participantes, debido al nivel de propensión al gasto y reinversión que tienen estos, los ingentes recursos destinados a adquisiciones de menor cuantía provocan una liquidez macroeconómica y un efecto multiplicador. Si esto es cierto, se considera que el negocio podría tener incremento en sus ventas considerables, a causa de adjudicaciones y ventas al sector.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario la creación, manejo ó contratación de herramientas tecnológicas que agilicen los procesos de cotizaciones. De igual manera se debe automatizar las áreas contables, de inventarios, de facturación y proceso de datos.
- Una contabilidad oportuna, al igual que la base de datos e información del negocio, son herramientas imprescindibles para la toma de decisiones, un negocio que desea ingresar a mercados competitivos, no pueden darse el lujo de trabajar sin estos recursos.
- Es indispensable crear y socializar procesos internos de apoyo que ayuden a la dinamización de los procesos de venta. La parte mecánica de las tareas y actividades de los procesos deben ser descentralizados. Las gestiones claves y la toma de decisiones deben ser las únicas funciones de los administradores para optimizar los tiempos.
- Se tiene que trabajar a largo plazo para cerrar las brechas que tiene el negocio, respecto de lo que se piensa debería ser la situación ideal. La prioridad del corto plazo son todas las actividades que generan valor al objetivo de incrementar ventas.

- En el análisis interno y externo se han encontrado varios problemas en tareas, actividades y procesos ineficientes, mucho de los cuales no se han podido determinar la importancia que tengan o el efecto que produzcan. Es necesario realizar una alineación de problemas, ver sus causas y efectos, para luego, decidir si se rediseña, se mantiene, se la desecha dichas tareas, o se reestructura y alinea de otra manera, dependiendo de la importancia y urgencia para las metas propuestas.
- El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, en su artículo cuarto (fines), se detallan todos los objetivos, políticas y beneficios que tiene planificado el Estado en el largo plazo. Es recomendable alinearse y planificar todos objetivos de la pequeña empresa en función de estos fines, como parte de estos, como de apoyo a estas actividades ó beneficiándose de su contenido. En este artículo especifica temas variados de las políticas comerciales, tales como la transformación de la matriz productiva, democratización del acceso a los factores de producción, haciendo énfasis en la micro, pequeña, mediana empresa y en los actores de la economía popular y solidaria, fomento a la producción nacional, generación de trabajo y empleos dignos y de calidad, promoción del desarrollo productivo, fomento a la capacitación técnica u profesional, entre otros, cada uno con su respectivo mecanismo; es decir, ningún plan de negocios puede prescindir de la lectura a este código.

BIBLIOGRAFÍA.

BERMEJO M. Y DE LA VEGA I. (2003). *Crea tu propia empresa: Estrategias para su puesta en marcha y supervivencia*, Madrid: Editorial MacGraw-Hill / Interamericana de España.

DAVID FRED (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*, México: Editorial Pearson Educación, 14a edición.

DÁVILA SANDRA (2001). *Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos*, Quito-Ecuador: Imprenta Efecto Gráfico, 1ra edición.

GALINDO RUIZ C. J. (2011). *Formulación y Evaluación de Planes de Negocio*, Bogotá: Ediciones de la U.

GORDILLO y OTROS. (2008). *Desarrollo y Aprendizaje Organizacional*, México: Editorial Trillas, 1ra edición.

HELLRIEGEL, JACKSON Y SCOLUM (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*, México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.

HORNGREN, HARRISON Jr. Y BAMBER (2003). *Contabilidad*, México D.F.: Pearson Educación de México S.A.

BRIGHAM EUGENE Y DAVES PHILIP (2010). *Intermediate Financial Management*, Mason U.S.A.: Editorial Cengage Learning, 10ma edición.

- KOONTZ Y WEIHRICH (2013). *Elementos de Administración*, México: Editorial McGraw Hill, 8ava edición.
- KOTLER PHILIP Y ARMSTRONG GARY (2012). *Marketing*, México: Editorial Pearson Educación, 14ta edición.
- LAMB Jr. C. W., HAIR Jr. J. F. Y MCDANIEL C. (2006). *Marketing*, México: Thomson Editores S.A.
- NAVAS JOSE Y GUERRA LUIS (2004). La Dirección *Estratégica de la Empresa*, España: Editorial Thompson.
- OSTERWALDER ALEXANDER Y PIGNEUR (2010). *Business Model Generation*, New Jersey, U.S.A.: Editorial Wiley.
- PRIDE Y FERREL (1997). *Marketing Conceptos y Estrategias*, Bogotá: McGraw Hill, 9na edición.
- RIVADENEIRA ALEJANDRO (2001). *Administración de Crédito*. Tomado de archivos de ayuda en clase.
- RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUÍN (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña empresa*, México: Editorial Cengage Learning, 5ta edición.
- SAPAG CHAÍN NASSIR (2007). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*, México: Editorial Prentice Hall, 1ra Edición.
- SILVA DUARTE J. E. (2008). *Emprendedor: "Crear su propia Empresa"*, Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.

THOMPSON ARTHUR Y STRICKLAND A. (2004). *Administración estratégica: Textos y casos*, México: Editorial McGraw Hill, 13ra edición.

SOLOMÓN M. (2001). *Marketing, Personas Reales Decisiones Reales*, Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.

WHEELEN Y HUNGER (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*, México: Prentice Hall.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_del_oc%C3%A9ano_azul

<http://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad>

http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_Negocios

www.aduana.gob.ec

www.bce.gob.ec

www.compraspublicas.gob.ec

www.compraspublicas.gob.ec/incop/cat_normativas/LOSNCP

www.fcavn.es/Catellano/Publicaciones/Ekonomi_Gerizan/9.asp

www.google.com/modelocanvas

www.produccion.gob.ec/ReglamentoCodigoDeLaProducción

www.sercopcapacita.gob.ec/virtual/

www.youtube.com/cadenassabatinasrafaelcorrea

ANEXOS

MANUAL DE USUARIO

MENOR CUANTÍA DE BIENES Y SERVICIOS

PROVEEDORES

ENERO 2014

1. Presentación

El presente manual tiene como propósito ayudar a los Proveedores del Estado en la realización correcta del Procedimiento de Menor Cuantía de Bienes y Servicios, de tal manera que se cumpla cada una de las etapas que involucran a este proceso de una manera correcta.

2. Marco Jurídico

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

Art. 51.- Contrataciones de menor cuantía.- Se podrán contratar bajo este sistema en cualquiera de los siguientes casos:

Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Para el año 2014 se refiere a montos mayores que \$ **68.601,27**.

Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

En los casos de los números 1 y 3 se podrá contratar directamente.

Art. 52.- Contratación preferente.- En las contrataciones de bienes y servicios que se adquieren por procedimientos de cotización y menor cuantía, excepto los servicios de consultoría, se privilegiará la contratación con micros y pequeñas empresas, con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato, quienes deberán acreditar sus respectivas condiciones de conformidad a la normativa que los regulen.

Reglamento General de la LOSNCP

Art. 23.- Convalidación de errores de forma.- Las ofertas, una vez presentadas no podrán modificarse. No obstante, si se presentaren errores de forma, podrán ser convalidados por el oferente a pedido de la entidad Contratante, dentro del término mínimo de 2 días o máximo de 5 días, contado a partir de la fecha de notificación. Dicho término se fijará a criterio de la Entidad Contratante, en relación al procedimiento de contratación y al nivel de complejidad y magnitud de la información requerida. El pedido de convalidación será notificado a todos los oferentes, a través del Portal www.compraspublicas.gob.ec. Se entenderán por errores de forma aquellos que no implican modificación alguna al contenido sustancial de la oferta, tales como errores tipográficos, de foliado, sumilla o certificación de documentos.

Así mismo, dentro del período de convalidación los oferentes podrán integrar a su oferta documentos adicionales que no impliquen modificación del objeto de la oferta, por lo tanto podrán subsanar las omisiones.

3. Antecedentes

La Menor Cuantía de Bienes y Servicios es el procedimiento de contratación mediante el cual se escoge la oferta más favorable para la entidad, presentada por los proveedores habilitados en el RUP de acuerdo a los pliegos establecidos en el proceso precontractual por la Entidad Contratante. El procedimiento de evaluación es realizado a través del Portal electrónico COMPRASPUBLICAS.

* www.compraspublicas.gob.ec

Matriz: Av. De los Shiris 21-20 y El Telégrafo. Edificio SERCOP

4. Descripción del Proceso

4.1 Ingreso al sistema transaccional del portal

Para acceder al Portal ingrese a un navegador de Internet y digite la dirección web www.compraspublicas.gob.ec. (Imagen 1).

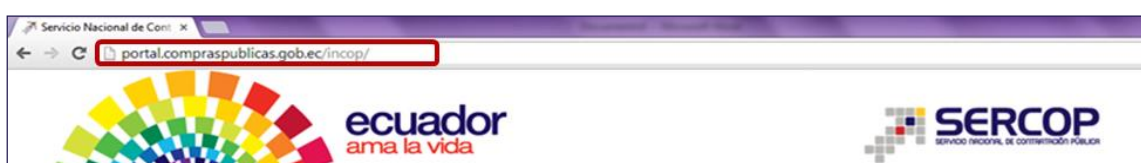


Imagen 1

En la siguiente pantalla podrá observar el Portal de Compras Públicas, para ingresar al Sistema Transaccional del Portal haga clic en el ícono “SOCE - Sistema Oficial de Contratación del Estado”. (Imagen 2)



Imagen 2

A continuación, deberá ingresar su “RUC, Nombre de usuario y Contraseña”, luego de registrar estos datos haga clic en el botón “Entrar”. (Imagen 3).

* www.compraspublicas.gob.ec

Matriz: Av. De los Shiris 21-20 y El Telégrafo. Edificio SERCOP



Imagen 3

Al ingresar puede observar los menús:

- Inicio
- Datos Generales
- Consultar
- Entidad Contratante
- Administración

O los íconos para Acceso directo a las aplicaciones, los que le permitirán acceder a las diferentes herramientas. (Imagen 4)



Imagen 4

www.compraspublicas.gob.ec

Matriz: Av. De los Shiris 21-20 y El Telégrafo. Edificio SERCOP

4.2 Aceptación del Proveedor

Una vez publicado el proceso, los proveedores podrán visualizarlo, y hacer clic en el enlace del “Código”. (Imagen 5)



Imagen 5

Al hacer clic en el enlace del “Código”, el proveedor debe manifestar su interés de participar en el proceso, para lo cual hay que hacer clic en el enlace “Aceptación de Proveedor”. (Imagen 6)



Imagen 6

Al hacer clic en el enlace “Aceptación de Proveedor”, se despliega una pantalla, el proveedor debe cargar el Documento de Aceptación a la invitación, una vez que termine debe dar clic sobre el botón “Aceptar”. (Imagen 7)

* www.compraspublicas.gob.ec

Matriz: Av. De los Shiris 21-20 y El Telégrafo. Edificio SERCOP



Sistema Oficial de Contratación Pública

Domingo 3 de Noviembre del 2013 17:52 | RUC: 1791426959001 | Empresa: SEGOPE SEGURIDAD CIA. LTDA. | Usuario: hector | [Cerrar Sesión]

Aceptación de Proveedores

Código del Proceso	MSCB-SERCOP-003-2013	Código para control interno de la Entidad Contratante
Objeto del Proceso de Contratación	servicio de alimentación	Breve descripción de los Bienes, Obras, Servicios o Consultoría a contratar
Descripción del Proceso de Contratación	adquisición de almuerzos	Descripción del proceso administrativo del proyecto.
Presupuesto Referencial Total (sin IVA) (USD)	45000.000000	Presupuesto Referencial Total del Proceso de Contratación. No incluye iva.

DOCUMENTO ACEPTACIÓN PROVEEDOR

Descripción: [Seleccionar archivo] No se ha seleccionado ningún archivo [Subir]

NRO.	DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL ARCHIVO	FECHA REGISTRADO	ELIMINAR
1	DOCUMENTO ACEPTACIÓN PROVEEDOR - DOCUMENTO DE ACEPTACIÓN	ACTA DE ACEPTACION.PDF (0.08) Mb	2013-11-03 17:52:32	Eliminar

Usted Acepta la invitación realizada por la Entidad Contratante ?

[Regresar] [Rechazar] [**Aceptar**]

Imagen 7

El sistema presenta un mensaje de confirmación de la aceptación del Proveedor. (Imagen 8)



Aceptación de Proveedores

Código del Proceso	MSCB-SERCOP-003-2013	Código para control interno de la Entidad Contratante
Objeto del Proceso de Contratación	servicio de alimentación	Breve descripción de los Bienes, Obras, Servicios o Consultoría a contratar
Descripción del Proceso de Contratación	adquisición de almuerzos	Descripción del proceso administrativo del proyecto.
Presupuesto Referencial Total (sin IVA) (USD)	45000.000000	Presupuesto Referencial Total del Proceso de Contratación. No incluye iva.

EL PROVEEDOR SEGOPE SEGURIDAD CIA. LTDA. ACEPTÓ LA OFERTA

Recuerde que debe ingresar la Oferta en el sistema desde 2013-11-03 18:20:00 hasta 2013-11-03 18:30:00 en el enlace "Entrega de Propuesta" de la pantalla principal

[Regresar]

Copyright © 2008 - 2013 Servicio Nacional de Contratación Pública.

Imagen 8

4.3 Aceptación del Proveedor

Los proveedores interesados podrán manifestar su interés de participar en el proceso, para lo cual deben hacer clic en el enlace "Aceptación de Proveedores". (Imagen 9)

* www.compraspublicas.gob.ec

Matriz: Av. De los Shiris 21-20 y El Telégrafo. Edificio SERCOP

Inicio Datos Generales Consultar Administración Mi Catálogo

»Información Proceso Contratación

FLUJO DE PROCESO

Re-Selección Proveedor Aceptación Proveedor

FASE PRECONTRACTUAL

Aceptación de Proveedores

Ver Invitaciones

Descripción Fechas Productos Parámetros de Calificación Respuesta de Aceptación Archivos

Descripción del Proceso de Contratación

Entidad:	entidad mantenimiento
Objeto de Proceso :	servicio de alimentacion
Código:	MSCB-SERCOP-004-2013
Tipo Compra:	Servicio
Presupuesto Referencial Total (sin Iva):	USD 45,000.00
Tipo de Contratación:	Menor Cuantía
Forma de Pago:	Anticipo 0% Saldo: Pago contra entrega de bienes obras o servicio 100.00%
Tipo de Adjudicación:	Total
Plazo de Entrega:	120 días
Vigencia de Oferta:	30 días
Funcionario encargado del proceso:	m_fer1990@hotmail.com
Estado del Proceso:	Aceptación Proveedor
Descripción:	servicio de alimentacion

Imagen 9

Deberá cargar el documento de Aceptación del Proveedor y luego pulsar el botón “Aceptar”. (Imagen 10)

Inicio Datos Generales Consultar Administración Mi Catálogo

»Aceptación de Proveedores

Código del Proceso	MSCB-SERCOP-004-2013	Código para control interno de la Entidad Contratante
Objeto del Proceso de Contratación	servicio de alimentacion	Breve descripción de los Bienes, Obras, Servicios o Consultoría a contratar
Descripción del Proceso de Contratación	servicio de alimentacion	Descripción del proceso administrativo del proyecto.
Presupuesto Referencial Total	45000.000000	Presupuesto Referencial Total del Proceso de Contratación. No incluye Iva.

(sin IVA) (USD)

..DOCUMENTO ACEPTACIÓN PROVEEDOR

Descripción: Seleccionar archivo: No se ha seleccionado ningún archivo

NRO	DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL ARCHIVO	FECHA REGISTRO	ELIMINAR
1	DOCUMENTO ACEPTACIÓN PROVEEDOR - DOCUMENTO DE ACEPTACIÓN	DOCUMENTO DE ACEPTACIÓN PDF (0.00 KB)	2013-11-03 19:37:06	Eliminar

Usted Acepta la invitación realizada por la Entidad Contratante ?

Imagen 10

Como confirmación el sistema despliega un mensaje en la parte inferior donde confirma la aceptación del proveedor a la invitación efectuada, tal como se presenta en la Imagen 11.

* www.compraspublicas.gob.ec

Matriz: Av. De los Shiris 21-20 y El Telégrafo. Edificio SERCOP



Sistema Oficial de Contratación Pública

Domingo 3 de Noviembre de 2013 | 19:37 RUC: 1791432762001 | Empresa: QMATIC ECUADOR CIA LTDA | Usuario: Qmatic | [Cerrar Sesión]

Inicio Datos Generales Consultar Administración Mi Catálogo

» Aceptación de Proveedores

Código del Proceso	MSCB-SERCOP-004-2013	Código para control interno de la Entidad Contratante
Objeto del Proceso de Contratación	servicio de alimentacion	Breve descripción de los Bienes, Obras, Servicios o Consultoría a contratar
Descripción del Proceso de Contratación	servicio de alimentacion	Descripción del proceso administrativo del proyecto.
Presupuesto Referencial Total (sin IVA) (USD)	45000.000000	Presupuesto Referencial Total del Proceso de Contratación. No incluye Iva.

**EL PROVEEDOR QMATIC ECUADOR CIA LTDA
ACEPTO LA OFERTA**

Recuerde que debe ingresar la Oferta en el sistema desde 2013-11-03 19:48:00 hasta 2013-11-03 19:53:00 en el enlace "Entrega de Propuesta" de la pantalla principal

[Regresar](#)

Copyright © 2008 - 2013 Servicio Nacional de Contratación Pública.

Imagen 11

4.4 Preguntas y/o Aclaraciones*

PROVEEDOR

El proveedor en el caso de necesitar hacer preguntas, debe hacer clic en el enlace “Ver Preguntas y/o Aclaraciones”. (Imagen 12)



Sistema Oficial de Contratación Pública

Viernes 4 de Octubre de 2013 | 12:11 RUC: 1792016576001 | Empresa: GRUNSEG CIA LTDA | Usuario: grunseg | [Cerrar Sesión]

Inicio Datos Generales Consultar Administración Mi Catálogo

» Información Proceso Contratación

FLUJO DE PROCESO

Aceptación Proveedor Selección de Proveedor Preguntas, Respuestas y Aclaraciones

FASE PRECONTRACTUAL

Ver Preguntas y/o Aclaraciones

Ver Invitaciones

Descripción	Fechas	Productos	Parámetros de Calificación	Respuesta de Aceptación	Archivos
Descripción del Proceso de Contratación					
Entidad:	entidad mantenimiento				
Objeto de Proceso :	SERVICIO DE ALIMENTACION				
Código:	MCS-SERCOP-001-2013				
Tipo Compra:	Servicio				
Presupuesto Referencial Total (Sin Iva):	USD 44,800.00				
Tipo de Contratación:	Menor Cuantía				

Imagen 12

A continuación se presenta una pantalla donde puede acceder a “Agregar Pregunta”. (Imagen 13)

* www.compraspublicas.gob.ec

Matriz: Av. De los Shiris 21-20 y El Telégrafo. Edificio SERCOP



Sistema Oficial de Contratación Pública

Viernes 4 de Octubre de 2013 | 12:12

RUC: 1792016576001 | Empresa: GRUNSEG CIA LTDA | Usuario: grunseg | [Cerrar Sesión]

»Preguntas

[Regresar](#)

Información del Proceso de Contratación

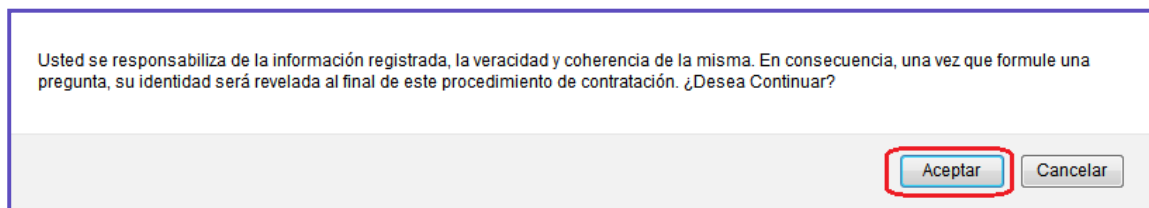
CÓDIGO:	MCS-SERCOP-001-2013
OBJETO DEL PROCESO:	SERVICIO DE ALIMENTACION
DESCRIPCIÓN:	ALMUERZOS

No se han realizado preguntas en este Proceso de Contratación

[Regresar](#) [Agregar Pregunta](#)

Imagen 13

El sistema recuerda que proveedor es responsable del contenido de la pregunta, y que al final del procedimiento se revelará la identidad, y le indica si desea continuar, si es así debe pulsar el botón “Aceptar”. (Imagen 14)



Usted se responsabiliza de la información registrada, la veracidad y coherencia de la misma. En consecuencia, una vez que formule una pregunta, su identidad será revelada al final de este procedimiento de contratación. ¿Desea Continuar?

[Aceptar](#) [Cancelar](#)

Imagen 14

Deberá ingresar la pregunta, y proceder a pulsar el botón “Enviar”. (Imagen 15)



Sistema Oficial de Contratación Pública

Viernes 4 de Octubre de 2013 | 12:15

RUC: 1792016576001 | Empresa: GRUNSEG CIA LTDA | Usuario: grunseg | [Cerrar Sesión]

»Preguntas

Información del Proceso de Contratación

CÓDIGO:	MCS-SERCOP-001-2013
OBJETO DEL PROCESO:	SERVICIO DE ALIMENTACION
DESCRIPCIÓN:	ALMUERZOS

Realice su pregunta :

¿EN QUÉ LOCAL SE DARA EL SERVICIO?

Caracteres: 34

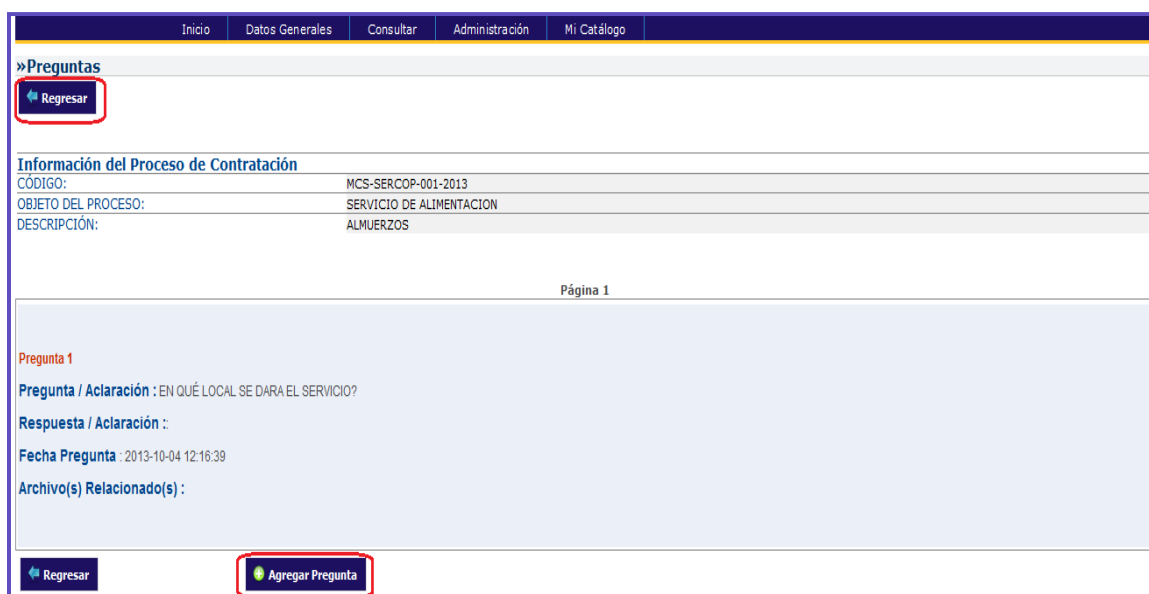
[Enviar](#) [Limpiar](#) [Regresar](#)

Imagen 15

* www.compraspublicas.gob.ec

Matriz: Av. De los Shiris 21-20 y El Telégrafo. Edificio SERCOP

Se despliega una pantalla donde se visualiza la pregunta efectuada, y le permite realizar otras preguntas de requerir, para lo cual tendría que pulsar nuevamente el botón “Agregar Pregunta” o también pulsar el botón “Regresar”. (Imagen 16)



Inicio Datos Generales Consultar Administración Mi Catálogo

» Preguntas

[Regresar](#)

Información del Proceso de Contratación

CÓDIGO:	MCS-SERCOP-001-2013
OBJETO DEL PROCESO:	SERVICIO DE ALIMENTACIÓN
DESCRIPCIÓN:	ALMUERZOS

Página 1

Pregunta 1

Pregunta / Aclaración : EN QUÉ LOCAL SE DARA EL SERVICIO?

Respuesta / Aclaración :

Fecha Pregunta : 2013-10-04 12:16:39

Archivo(s) Relacionado(s) :

[Regresar](#) [Agregar Pregunta](#)

Imagen 16

El proveedor podrá ver las respuestas y/o aclaraciones realizadas por la Entidad Contratante, para lo cual debe hacer clic en el enlace “Ver Preguntas y/o Aclaraciones”, luego de lo debe hacer clic en el botón “Regresar”. (Imagen 17)



COMPRAS PÚBLICAS Sistema Oficial de Contratación Pública GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

Viernes 4 de Octubre de 2013 | 08:43 RUC: 1792016576001 | Empresa: GRUNSEG CIA LTDA | Usuario: grunseg | [Cerrar Sesión](#)

Inicio Datos Generales Consultar Administración Mi Catálogo

» Preguntas

[Regresar](#)

Información del Proceso de Contratación

CÓDIGO:	MCS-SERCOP-01-2013
OBJETO DEL PROCESO:	SERVICIO DE ALIMENTACIÓN
DESCRIPCIÓN:	SERVICIO DE ALMUERZOS PARA LOS SERVIDORES DE LA ENTIDAD

Página 1

Pregunta 1

Pregunta / Aclaración : ACLARACION

Respuesta / Aclaración : EL ALMUERZO DEBERÁ SER SERVICIO EN LOS LOCALES DE LA ENTIDAD CONTRATANTE

Fecha Pregunta : 2013-10-04 08:35:51

Archivo(s) Relacionado(s) :

[Regresar](#) [Agregar Pregunta](#)

Imagen 17

* www.compraspublicas.gob.ec

Matriz: Av. De los Shiris 21-20 y El Telégrafo. Edificio SERCOP

4.5 Entrega de Oferta

Una vez que se haya terminado la fase de preguntas y respuestas, el proveedor deberá ofertar, para lo cual debe hacer clic en “Entregar Oferta”. (Imagen 18)



The screenshot shows the SERCOP web interface. At the top, there's a navigation bar with links: Inicio, Datos Generales, Consultar, Administración, Mi Catálogo. Below this is a section titled '»Información Proceso Contratación'. Under 'FLUJO DE PROCESO', there are three tabs: 'Aceptación Proveedor', 'Preguntas, Respuestas y Aclaraciones', and 'En Curso' (which is active). On the left, under 'FASE PRECONTRACTUAL', there are three links: 'Ver Preguntas y/o Aclaraciones', 'Ver Invitaciones', and 'Entregar Oferta' (which is highlighted with a red box). The main area displays 'Descripción del Proceso de Contratación' with the following details:

Entidad:	entidad mantenimiento
Objeto de Proceso:	servicio de alimentación
Código:	MSCB-SERCOP-003-2013
Tipo Compra:	Servicio
Presupuesto Referencial Total (Sin Iva):	USD 45,000.00
Tipo de Contratación:	Menor Cuantía
Forma de Pago:	Anticipo 0% Saldo: Pago contra entrega de bienes obras o servicio 100.00%
Tipo de Adjudicación:	Total
Plazo de Entrega:	120 días
Vigencia de Oferta:	30 días
Funcionario encargado del proceso:	m_fer1990@hotmail.com
Estado del Proceso:	En Curso
Descripción:	adquisición de almuerzos

Imagen 18

Al hacer clic en el enlace “Entregar Oferta”, se despliega una pantalla donde se debe ingresar al link “Enviar Oferta”. (Imagen 19)



The screenshot shows the '»OFERTA DE MENOR CUANTÍA' page. At the top, there's a header with 'COMPRAS PÚBLICAS', 'Sistema Oficial de Contratación Pública', and 'GOBIERNO NACIONAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR'. Below this is a navigation bar with links: Inicio, Datos Generales, Consultar, Administración, Mi Catálogo. The page title is '»OFERTA DE MENOR CUANTÍA'. There's a 'Regresar' button. Below this is the 'Proceso de Contratación' section with the following details:

Código:	MSCB-SERCOP-003-2013
Objeto:	servicio de alimentación
Tiempo de Vigencia de la oferta:	30 días

Below this is a warning message: 'Le recordamos que la adjudicación de este Proceso de Contratación es Total si no ingresa la oferta por todos los productos su oferta sera descalificada del proceso'.

Below this is the 'Listado de Productos' section with a table:

Categoría	Bien/Obra/Servicio	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Ref. Unitario	Subtotal	Plazo de entrega (días)	Estado Oferta	Acción
979100012	PRUEBA-1 [SERVICIOS DE ALIMENTOS]	1	Unidad	45000.000000	45000.000000	120	Sin oferta	Enviar Oferta

Below this is another warning message: 'Le recordamos que el tipo de Adjudicación es TOTAL por lo tanto debe enviar su Oferta a todos los productos que se está licitando en el presente proceso.'.

At the bottom, there's a 'Regresar' button and a footer: 'Copyright © 2008 - 2013 Servicio Nacional de Contratación Pública.'

Imagen 19

* www.compraspublicas.gob.ec

Matriz: Av. De los Shiris 21-20 y El Telégrafo. Edificio SERCOP

Se despliega una pantalla para agregar Precio Ofertado Unitario (sin IVA), Tiempo de Entrega Propuesto - Plazo, Tiempo de Garantía y Observaciones, una vez que ingrese los datos solicitados y cargue la Oferta enviada, aparece el botón “Guardar Temporalmente” y “Enviar”, pulse el botón Enviar cuando este seguro de la oferta a enviar. (Imagen 20)

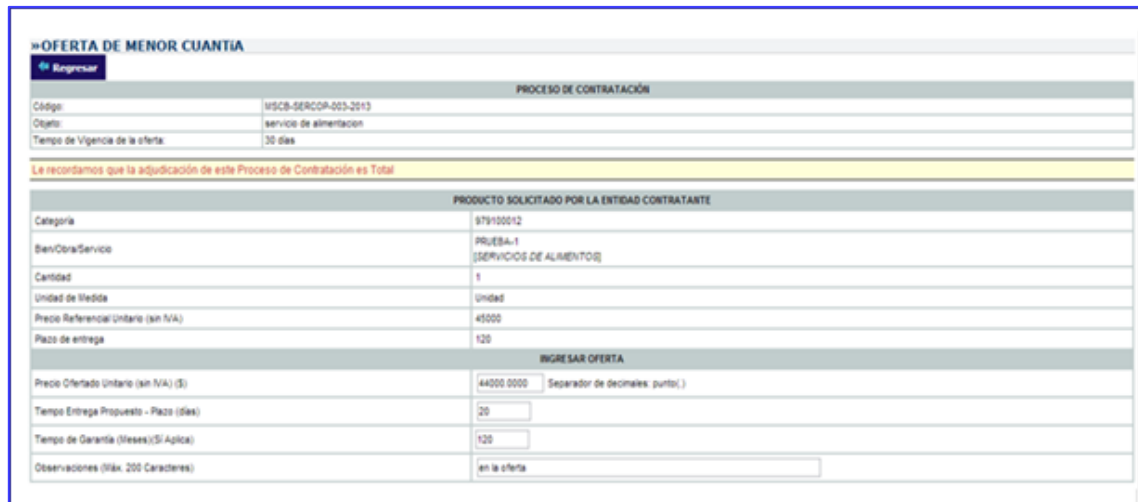


Imagen 20

Además el proveedor deberá ingresar la información correspondiente al Valor Agregado Ecuatoriano, según las siguientes consideraciones:

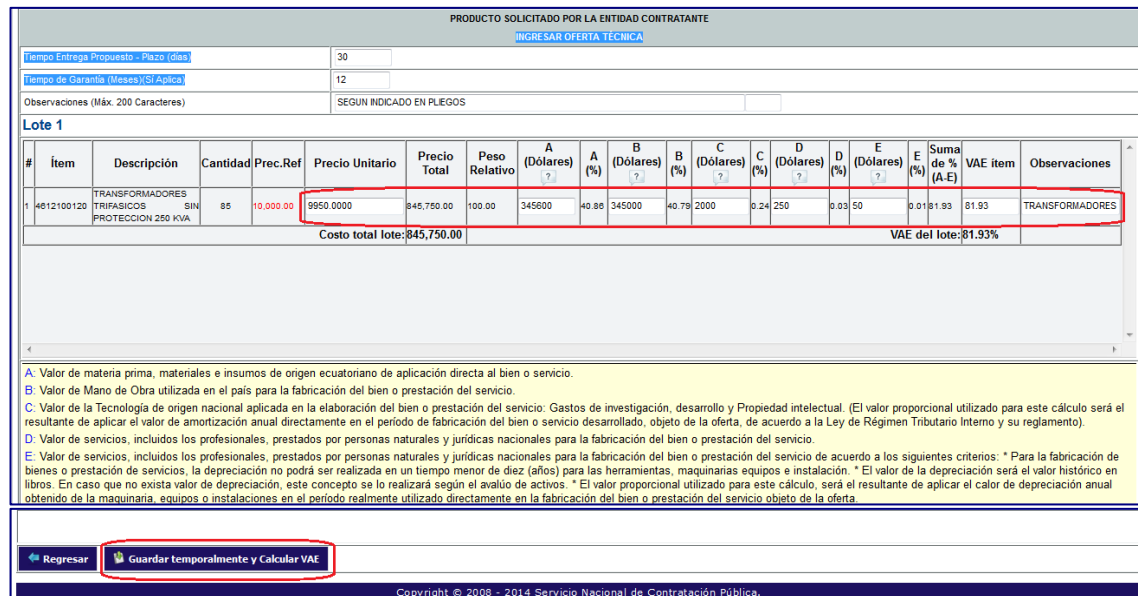


Imagen 21

* www.compraspublicas.gob.ec

Matriz: Av. De los Shiris 21-20 y El Telégrafo. Edificio SERCOP

Una vez ingresados los datos correspondientes debe dar clic sobre el botón “Guardar temporalmente y Calcular VAE”, para que el sistema calcule los valores para el Valor Agregado Económico del Producto. Después de obtener el valor de VAE Ítem, de clic sobre el botón “Enviar Oferta”. (Imagen 22)

PRODUCTO SOLICITADO POR LA ENTIDAD CONTRATANTE

[INGRESAR OFERTA TÉCNICA](#)

Tiempo Entrega Propuesto - Plazo (días): 30

Tiempo de Garantía (Meses)/SI Aplica: 12

Observaciones (Máx. 200 Caracteres): SEGUN INDICADO EN PLEGOS

Lote 1

#	Ítem	Descripción	Cantidad	Prec.Ref	Precio Unitario	Precio Total	Peso Relativo	A (Dólares)	A (%)	B (Dólares)	B (%)	C (Dólares)	C (%)	D (Dólares)	D (%)	E (Dólares)	E (%)	Suma de % (A-E)	VAE item	Observaciones									
1	4612100120	TRANSFORMADORES TRIFASICOS SIN PROTECCION 250 KVA	85	10,000.00	9950.0000	845.750.00	100.00	345600	40.86	345000	40.79	2000	0.24	250	0.03	50	0.01	81.93	81.93	TRANSFORMADORES									
										Costo total lote: 845,750.00										VAE del lote: 81.93%									

A. Valor de materia prima, materiales e insumos de origen ecuatoriano de aplicación directa al bien o servicio.
B. Valor de Mano de Obra utilizada en el país para la fabricación del bien o prestación del servicio.
C. Valor de la Tecnología de origen nacional aplicada en la elaboración del bien o prestación del servicio. Gastos de investigación, desarrollo y Propiedad intelectual. (El valor proporcional utilizado para este cálculo será el resultante de aplicar el valor de amortización anual directamente en el periodo de fabricación del bien o servicio desarrollado, objeto de la oferta, de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento).
D. Valor de servicios, incluidos los profesionales, prestados por personas naturales y jurídicas nacionales para la fabricación del bien o prestación del servicio.
E. Valor de servicios, incluidos los profesionales, prestados por personas naturales y jurídicas nacionales para la fabricación del bien o prestación del servicio de acuerdo a los siguientes criterios: * Para la fabricación de bienes o prestación de servicios, la depreciación no podrá ser realizada en un tiempo menor de diez (años) para las herramientas, maquinarias equipos e instalación. * El valor de la depreciación será el valor histórico en libros. En caso que no exista valor de depreciación, este concepto se lo realizará según el avalúo de activos. * El valor proporcional utilizado para este cálculo, será el resultante de aplicar el calor de depreciación anual obtenido de la maquinaria, equipos o instalaciones en el periodo realmente utilizado directamente en la fabricación del bien o prestación del servicio objeto de la oferta.

El botón [Enviar Oferta](#) permite guardar definitivamente la información de su Oferta y no podrá modificarla.

[Regresar](#) [Enviar Oferta](#) [Guardar temporalmente y Calcular VAE](#)

Copyright © 2008 - 2014 Servicio Nacional de Contratación Pública.

Imagen 22

Se presentan advertencias para asegurar el envío de la oferta, si está de acuerdo pulse “Aceptar”. (Imagen 23)

Mensaje de la página preproduccion.incop.gob.ec:

Esta seguro que desea Finalizar el envío de su Propuesta?

[Aceptar](#) [Cancelar](#)

Mensaje de la página preproduccion.incop.gob.ec:

Su oferta ha sido enviada exitosamente y usted debe enviar la oferta en forma física a la entidad

[Aceptar](#)

Imagen 23

4.6 Convalidación de Errores*

El proveedor para dar contestación a la convalidación de errores, debe hacer clic en el enlace “[Convalidación de Errores](#)”. (Imagen 24)

* www.compraspublicas.gob.ec

Matriz: Av. De los Shiris 21-20 y El Telégrafo. Edificio SERCOP



Sistema Oficial de Contratación Pública

Viernes 4 de Octubre de 2013 | 10:00 | RUC: 1792016576001 | Empresa: GRUNSEG CIA LTDA | Usuario: grunseg | [Cerrar Sesión]

Información Proceso Contratación

FLUJO DE PROCESO

Re-Selección Proveedor > Aceptación Proveedor > Selección de Proveedor > Preguntas, Respuestas y Aclaraciones > En Curso > Apertura de ofertas > **Calificación de Participantes**

FASE PRECONTRACTUAL

Ver Preguntas y/o Aclaraciones

Convalidación de Errores

Lista de Manifestación

Ver Invitaciones

Descripción del Proceso de Contratación

Entidad:	entidad mantenimiento
Objeto de Proceso :	SERVICIO DE ALIMENTACIÓN
Código:	MCS-SERCOP-01-2013
Tipo Compra:	Servicio
Presupuesto Referencial Total (Sin Iva):	USD 45,000.00
Tipo de Contratación:	Menor Cuantía

Imagen 24

Al hacer clic en el enlace “Convalidación de Errores”, se despliega una pantalla donde haya que hacer clic sobre el enlace “Revisar/Responder Preguntas”. (Imagen 25)*



Sistema Oficial de Contratación Pública

Viernes 4 de Octubre de 2013 | 10:02 | RUC: 1792016576001 | Empresa: GRUNSEG CIA LTDA | Usuario: grunseg | [Cerrar Sesión]

Proceso de Convalidación de errores

Información del Proceso de Contratación

CÓDIGO:	MCS-SERCOP-01-2013
OBJETO DEL PROCESO:	SERVICIO DE ALIMENTACIÓN
DESCRIPCIÓN:	SERVICIO DE ALMUERZOS PARA LOS SERVIDORES DE LA ENTIDAD

Proveedor	Cantidad Preguntas	Acción
GRUNSEG CIA LTDA	1	Revisar/Responder Pregunta(s)

[Regresar](#)

Copyright © 2008 - 2013 Servicio Nacional de Contratación Pública.

Imagen 25

* www.compraspublicas.gob.ec

Matriz: Av. De los Shiris 21-20 y El Telégrafo. Edificio SERCOP

Al hacer clic en el enlace “Revisar/Responder Preguntas”, se despliega una pantalla donde se puede pulsar el botón “Responder”. (Imagen 26)




Imagen 26

Se puede visualizar un campo donde se insertar la respuesta a la convalidación de errores, luego de lo cual se debe pulsar el botón “Enviar”. (Imagen 27)*



Imagen 27

Al pulsar el botón “Enviar”, se despliega una pantalla donde se puede visualizar la contestación realizada, y se puede subir un archivo con la convalidación realizada. (Imagen 28)

* www.compraspublicas.gob.ec

Matriz: Av. De los Shiris 21-20 y El Telégrafo. Edificio SERCOP

»Respuestas Convalidaciones

[Regresar](#)

Convalidaciones Realizadas

Información del Proceso de Contratación

CÓDIGO:	MCS-SERCOP-01-2013
OBJETO DEL PROCESO:	SERVICIO DE ALIMENTACIÓN
DESCRIPCIÓN:	SERVICIO DE ALMUERZOS PARA LOS SERVIDORES DE LA ENTIDAD
PROVEEDOR AL QUE SE REALIZÓ LAS CONVALIDACIONES:	GRUNSEG CIA LTDA

Página 1

Convalidación 1

Convalidación : LA OFERTA NO TIENE SUMOLLAS EN LAS FOJAS 5, 6, 11 Y 13 DE SUS OFERTA. POR LO QUE DEBERÁ ACERCARSE A LAS OFICINAS DE LA ENTIDAD EL DÍA LUNES A LAS 10H30 PARA CUMPLIR CON ESTA DILIGENCIA

Fecha Convalidación : 2013-10-04 09:47:56

Archivo(s) Entidad :

[OFICIO DE CONVALIDACIÓN.pdf](#) (OFICIO DE CONVALIDACIÓN)

Respuesta Convalidación : REMITO LAS FOJAS DEBIDAMENTE SUMILLADAS, INDEPENDIENTE DE QUE EL DÍA LUNES ESTARE EN LA OFICINA EN LA HORA ESTABLECIDA

Subir Archivo :

Descripción: No se ha seleccionado ningún archivo.

NRO.	DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL ARCHIVO	FECHA REGISTRO	ELIMINAR
1	ARCHIVO DE CONVALIDACIÓN DE ERRORES - OFICIO DE CONVALIDACIÓN	OFICIO DE CONVALIDACIÓN PDF 13.08.13	2013-10-04 10:08:07	Eliminar

Imagen 28

5. Recomendaciones*

- ✓ Si el proveedor no envía el documento de Aceptación de la propuesta, el sistema indicará en el Historial de invitaciones del proceso que el proveedor NO CONTESTÓ a la aceptación.
- ✓ Es importante que recuerde también, que si el proveedor adjunta el archivo de Aceptación a la invitación formulada sin que luego haga clic en el botón “Aceptar”, el sistema adjuntará su archivo al portal pero NO RECONOCERÁ que fue enviada la ACEPTACIÓN, con esto no se tendrá opción a reclamo alguno.
- ✓ En la menor cuantía en bienes y servicios el proveedor debe enviar por el portal la oferta económica. La opción para que pueda enviar en el portal la oferta se habilitará desde la Fecha límite de Respuestas hasta antes de la Fecha límite de entrega de Propuestas.
- ✓ La oferta técnica se entregará físicamente en la dirección de las oficinas de la Entidad la cual estará detallada en el pliego, no se envía a través del portal este tipo de oferta, salvo que la Entidad Contratante así lo indique en los pliegos.
- ✓ Es importante recordar que una fecha límite es una fecha máxima, si la Entidad Contratante o el proveedor no cumplen con las fechas establecidas u olvidan hacer preguntas, responder a las preguntas, enviar oferta, calificar oferta, o adjudicar, el sistema NO dará opción a rectificación alguna debido a que sigue un orden de fecha y hora establecidas. SERCOP no realiza ningún cambio de fechas, ni ingreso de información tanto al proveedor y a la Entidad Contratante cuando tenga estos inconvenientes, los cuales son responsabilidad de los mismos.

* www.compraspublicas.gob.ec

PREGUNTAS FRECUENTES EN LOS PROCESOS DE COMPRAS PÚBLICAS*:

¿Qué es un bien o servicio normalizado?

Los bienes y servicios normalizados son aquellos cuyas características o especificaciones técnicas han sido estandarizadas u homologadas por la entidad contratante; y en consecuencia, dichas características o especificaciones son homogéneas y comparables en igualdad de condiciones.

¿Quién normaliza los bienes y servicios?

Según el artículo 42 del Reglamento a la LOSCNP, la responsabilidad de la estandarización de los bienes y servicios le corresponde a la entidad contratante, la que para el efecto, observará, de existir, la reglamentación técnica o normativa técnica nacional o internacional aplicable al bien o servicio objeto del procedimiento.

¿Qué es la subasta inversa electrónica?

La subasta inversa electrónica se realizará cuando las entidades contratantes requieran adquirir bienes y servicios normalizados cuya cuantía supere el monto equivalente al 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado y que no se puedan contratar a través del procedimiento de Compras por Catálogo Electrónico.

¿Qué es el porcentaje de variación mínima durante la puja?

Es el porcentaje mínimo que debe bajarse el oferente cada vez que remita una oferta económica en la puja. Este porcentaje lo calcula el sistema en base al presupuesto referencial. Por ejemplo, si en un proceso de Subasta el porcentaje de variación mínima durante la puja es de 0.5% y el presupuesto referencial es de \$10.000 dólares, el valor mínimo que debe bajarse el oferente cada vez que remita una oferta económica en la puja será de \$50 dólares.

¿Quién establece el porcentaje de variación mínima durante la puja y cuál es el porcentaje que se debe establecer?

Lo establece la Entidad Contratante y el valor de porcentaje puede ir de 0% hasta el 100%, se recomienda a las Entidades establecer porcentajes que vayan del 0.5% a un 3%, pero si la Entidad requiere establecer un porcentaje mayor lo puede hacer.

* Fuente: Cursos Virtuales SERCOP

¿Con qué finalidad se pide el Valor de Agregado Ecuatoriano en los procesos de bienes y servicios?

Con la finalidad de dar preferencias a los bienes y servicios que se consideren como de origen ecuatoriano.

¿Cuándo se consideran que los bienes y servicios son de origen Ecuatoriano?

Se consideran bienes o servicios ecuatorianos aquellos que cumplan con el porcentaje mínimo sectorial de componente ecuatoriano. Para el caso de bienes que cuente con el 40% o más de valor de agregado Ecuatoriano y para el caso de servicios que cuente con el 60% o más de valor de agregado Ecuatoriano.

¿En qué tiempo el oferente debe enviar el porcentaje de Agregado Ecuatoriano de la oferta?

Desde la fecha y hora límite de Respuestas, hasta antes de la fecha y hora límite de entrega de ofertas.

¿Qué es la oferta económica inicial?

Es un valor de oferta económica que emite el oferente en el sistema y que debe ser siempre de un valor menor al Presupuesto Referencial. Por ejemplo, si el presupuesto referencial es de 16.000 dólares, podría remitir una oferta inicial de 15.999.99 dólares.

¿Cuándo se emite la oferta económica inicial?

La oferta económica inicial se emite desde la Fecha y hora Límite de Calificación de las ofertas, hasta antes de la Fecha y hora límite de inicio de la Puja.

¿A través de qué medio se debe enviar el valor de la oferta económica inicial?

Se lo debe enviar a través del sistema.

¿El porcentaje de variación mínima durante la puja, es el valor mínimo que debe rebajar el oferente en la oferta económica inicial?

El valor de oferta económica inicial puede ser cualquier valor menor al Presupuesto Referencial, mientras el porcentaje de variación mínima es el porcentaje que debe bajarse un oferente durante la puja.

¿Qué es la puja?

La puja es una etapa del proceso de Subasta Inversa Electrónica, donde los oferentes emiten sus ofertas económicas hacia la baja del Presupuesto Referencial establecido por la Entidad Contratante.

¿Cuánto tiempo dura una puja?

La puja tiene una duración mínima de 15 minutos y de máximo 60 minutos, en la fecha y hora establecida por la Entidad Contratante.

¿En qué casos se presenta la etapa de la puja?

Cuando exista más de un oferente HABILITADO, es decir cuando exista más de un oferente que haya cumplido con todos los parámetros de calificación y márgenes de preferencia establecidos en el procedimiento de contratación.

¿Cómo funciona la etapa de Negociación en una Subasta Inversa Electrónica?

La negociación es una etapa o estado del procedimiento que se presenta en la Subasta Inversa Electrónica de existir una sola oferta técnica calificada, o si luego de ésta un solo oferente habilitado presenta su oferta económica inicial en el sistema.

¿Quiénes participan en la sesión de negociación y cuál es el tiempo establecido en esta etapa?

La sesión de negociación se realizará entre la entidad contratante y el único oferente habilitado para presentar su oferta económica, en el día y hora que se señale para el efecto, dentro de un término no mayor a tres días contados desde la fecha establecida para la realización de la puja.

¿Cuál es el objeto de la negociación?

El objeto de la negociación será mejorar la oferta económica del único oferente calificado.

¿El oferente debe enviar el valor de la oferta de negociación a través del sistema?

No, el valor de oferta de negociación lo registra la Entidad Contratante a través del sistema, con el valor que se acordó en el acta.

¿Es necesario que el oferente envíe la oferta económica inicial en una negociación?

Sí, caso contrario no podrá ingresar a la Negociación.

¿Es lo mismo oferta económica inicial y oferta de negociación?

No, la oferta económica inicial se emite obligatoriamente antes de que inicie una puja o una negociación, la oferta de negociación es otro tipo de oferta que se emite posterior a la oferta económica inicial.

¿Si la Entidad Contratante no llegare a un acuerdo con el oferente en la etapa de negociación, puede declarar desierto el proceso?

Así es, en el caso de que no se llegue a un acuerdo con el oferente podrá la Entidad Contratante declarar desierto el proceso.

¿Qué procedimiento debe seguir la Entidad Contratante, en el caso de que la Subasta Inversa Electrónica se haya declarado desierta?

Cuando un proceso de Subasta Inversa Electrónica se ha declarado desierto, la Entidad Contratante podrá reaperturarlo a través del mismo proceso o a través del proceso de menor cuantía, cotización o licitación dependiendo del monto por el que fue declarado desierto.

¿Qué es la convalidación de errores de forma?

La convalidación de errores de forma, es una etapa de los procedimientos de Contratación en la que el oferente podrá convalidar errores de forma en su oferta a pedido de la Entidad Contratante.

¿Qué tipo de errores se entienden como errores de forma en una convalidación?

Se entenderán por errores de forma aquellos que no implican modificación alguna al contenido sustancial de la oferta, tales como errores tipográficos, de foliado, sumilla o certificación de documentos.

¿Existe alguna resolución, donde se detalle cuáles serían errores de fondo y cuáles de forma, en la etapa de convalidación?

La Resolución número INCOP-083-2013, detalla de manera específica qué información de la oferta es considerada como errores de forma o de fondo y si puede ser convalidada o no.

¿Qué pasaría si la Entidad Contratante, no alcanza a calificar las ofertas en el tiempo establecido del cronograma?

El sistema no permitirá que continúe el proceso, mostrará un mensaje donde indicará el incumplimiento y la responsabilidad de la Entidad Contratante por no haber finalizado la calificación a tiempo.

¿Por qué razón algunos oferentes indican que no pudieron entrar a la puja?

Pudieron suscitarse los siguientes inconvenientes:

- NO envió la oferta económica inicial en el tiempo indicado, esto en el caso de que haya estado CALIFICADO o HABILITADO para participar
- El oferente fue DESHABILITADO por no cumplir con las especificaciones técnicas, en este caso ya no puede ingresar a la puja.
- Porque no cumplió el Porcentaje de Valor de Agregado Ecuatoriano, en el caso de que hubieran ofertas que cumplan ese porcentaje.

¿Se puede saber los nombres de los oferentes en la Puja?

No, el sistema no presentará los nombres de los oferentes, el sistema asignará una especificación a cada oferente con el objeto de que no se sepa quiénes están participando en la puja.

¿En la puja, la Entidad Contratante podrá cambiar los valores de oferta económica enviados por los oferentes?

No, la Entidad solo tiene permisos de Visualización en la puja y no puede cambiar ningún valor enviado en la puja.